

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocio para determinar la viabilidad de modelo de negocio take away para la venta de té de burbujas en la ciudad de Arequipa

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de
Magíster en Administración por:

Manuel Alejandro Chirinos Barros

Jorge Alejandro Delgado Lazo

Mónica Gonza Farje

Programa de Maestría de Administración a Tiempo Parcial Arequipa 15-1

Arequipa, 18 de febrero de 2020

Esta tesis:

“Plan de negocio para determinar la viabilidad del modelo de negocio take away para la venta de Té de Burbujas en la ciudad de Arequipa”

Ha sido aprobada.



2020

DEDICATORIAS

Este logro se lo dedico en especial a mi esposa Pamela e hijos Gonzalo y Valeria por su paciencia, apoyo incondicional e inspiración para ser cada día mejor padre, esposo, persona y profesional venciendo los retos que nos pone la vida en el camino.

Manuel Chirinos

A mis padres Ángel y Ayde, quienes siempre me dieron su amor incondicional y su apoyo, eternamente agradecido. A mi hermana, que a pesar de encontrarse lejos me motiva a mejorar en todos los ámbitos de la vida. A mis abuelos quienes me dieron y me dan, sin saberlo, muchas lecciones de vida.

Jorge Delgado

A mis padres, por su abnegado apoyo y ser fuente de inspiración inagotable

A Alonso, por ser soporte en las horas más difíciles de este proyecto

A mis hermanos, por alentarme cada día

Mónica Gonza

MANUEL ALEJANDRO CHIRINOS BARROS

Profesional con 7 años de experiencia en ventas de productos y servicios atendiendo el sector minero como foco principal. Planeación e implementación de estrategias orientadas a conseguir la satisfacción y fidelización de los clientes. Con actitud positiva, empática, confiable, escucha activa, comunicación efectiva y orientado a resultados con capacidad de análisis para la toma de decisiones.

EXPERIENCIA LABORAL

Emerson Process Management del Perú S.A.C.

Site Leader – Área Comercial (agosto 2015 – Actualidad)

Responsable comercial del Cluster Minero del Sur con sede en la ciudad de Arequipa desarrollando relacionamiento a todo nivel en cuentas mineras claves como Sociedad Minera Cerro Verde, Southern Perú Copper Corporation, Minera Las Bambas y Antapaccay/Tintaya. Los objetivos están relacionados a mantener una estrecha relación con las cuentas que nos ayude a detectar de manera temprana los desafíos que se presentan en las operaciones mineras. Gestionar el desarrollo de las soluciones integrales propuestas al cliente con todas las Unidades de Negocio, teniendo como principio el trabajo en equipo. Desarrollo del Plan de Negocio Anual por cada cuenta clave a fin de tener un mejor conocimiento del cliente y alinear las acciones a seguir durante los próximos 30, 60 y 90 días. Elaboración de forecast de ventas mensuales, trimestrales y anuales.

ABB S.A.

Sales Executive Services - Discrete Automation & Motion Division (Abril 2014–Julio 2015)

Ejecutivo de Ventas de Servicios de Mantenimiento de Motores y Generadores, mis principales funciones fueron desarrollar y fortalecer las relaciones comerciales elaborando un plan de visitas a la cartera de clientes estratégicos para realizar presentaciones y demostraciones del portafolio de servicios con la finalidad de detectar

oportunidades de negocios rentables y sostenibles en el tiempo. Cierre de negocios, seguimiento al proceso del servicio, manejo de indicadores de ventas mensuales, trimestrales y anuales; cumplimiento y superación del Budget.

SKF del Perú S.A.

Condition Monitoring Products Specialist - Service Platform (junior 2012–matzo 2014)

Responsable de la línea de Productos de Monitoreo de Condición para Perú, Bolivia y Paraguay con funciones como elaborar plan de visitas a clientes estratégicos, manejo de forecast, realizar demostraciones y entregas técnicas de los productos, seguimiento al proceso de venta, elaboración de propuesta técnicas-económicas, actualización de la lista de precios anual con rentabilidad no menor al 20% y elaboración de campañas para incrementar el volumen de ventas.

FORMACION PROFESIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (2005 – 2011)

Ingeniero Mecánico de Fluidos

OTROS ESTUDIOS

ISIL: Diplomado de Marketing Estratégico (2013 – 2014)

UNIVERSIDAD ESAN: Diplomado Internacional en Dirección de Ventas (2012 – 2013)

JORGE ALEJANDRO DELGADO LAZO

Profesional con 6 años de experiencia en logística, administración y servicios de productos de consumo masivo y servicios sector minero. Con la capacidad de organización, de trabajo grupal y de operar bajo presión. Proactivo, constante y responsable de mi trabajo, con capacidad de escuchar y de explicarme claramente, capaz de tomar decisiones en todas las situaciones.

EXPERIENCIA LABORAL

Envasadora Majes E.I.R.L

Supervisor de producción (Octubre 2012 – Junio 2013)

Responsable de supervisar y controlar la transformación de los insumos y material de empaque del producto terminado, además el monitoreo de los punto de control e indicadores de todos los procesos. Coordinación de las labores del personal a cargo de cada turno y controlar las labores de los supervisores de cada línea de producción. Ejecución de planes de procesos y mejora continua. Establecer controles de seguridad y determinación de los parámetros de funcionamiento de cada equipo y proceso que garantice la producción de la empresa.

Corporación Rico S.A.C.

Supervisor de Despacho y Distribución Sede Arequipa – Juliaca/Puno – Cusco. (Junio 2013 – Agosto 2016)

Responsable del monitoreo permanente del sistema interno de almacén verificando la facturación de órdenes y productos. Coordinación del picking de la mercadería en los diferentes almacenes de la empresa a su vez llevar el control detallado del inventario de los diferentes almacenes de la empresa ya sea en Arequipa, Cusco y Puno. Coordinación de los planes de ruta de los vehículos de reparto de mercadería en los plazos previstos.

Ejecutar trazabilidad y seguimiento de las actividades realizadas del proceso asignado controlando y midiendo la productividad del personal a cargo.

Compañía Minera Antapaccay

Coordinar de Servicios Generales (Agosto 2016 – Actualmente)

Responsable de la correcta condición general de la infraestructura del Campamento 3. Asesoramiento de los diferentes problemas de infraestructura, estableciendo la coordinación y nexo con proveedores de servicios y otras tareas afines. Participación en tareas asociadas a Seguridad Minera a su vez velar por el cumplimiento. Ejecutar las funciones de coordinación, monitoreo y planeación de las actividades obligatorias para la realización de los contratos, así como también en los aspectos técnicos. Realizar documentación de la unidad administrativa de acuerdo con los lineamientos de la mina.

FORMACION PROFESIONAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA (2008 – 2012)

Ingeniero de Industria Alimentaria

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN: Diplomado de Gestión de la Seguridad Industrial, Medio Ambiente, Minera, Salud Ocupacional, y relaciones Comunitarias. (2013 – 2014)

UNIVERSIDAD ESAN: Diplomado Lean Supply Chain & Logistics Management. (2016-2017)

MÓNICA GONZA FARJE

Profesional Médico con especialidad en Pediatría y Neumología, con 14 años de experiencia, en el cuidado de la salud de la población pediátrica y adulta con énfasis en la patología respiratoria. Con experiencia en gestión de salud de centros de Atención primaria. Cuenta con habilidades de organización y trabajo en equipo, facilidad en establecer nexos laborales cordiales que favorezcan al desarrollo de las actividades laborales.

EXPERIENCIA LABORAL

Red Asistencial Arequipa - EsSALUD

Jefa De Servicio De Ayuda Al Diagnostico, Médico Asistente De Pediatría Y Neumología (noviembre -2018- Actualidad)

Realizo actividades de gestión, organización y planificación del centro asistencial, que permitan alcanzar las metas institucionales, encargada de supervisar la adecuada implementación de las áreas de ayuda al diagnóstico, así como su correcto funcionamiento.

Realizo labor asistencial en la atención del paciente pediátrico en el área de consulta externa y del paciente con patología respiratoria en el área de urgencia, hospitalización y consulta externa

Encargada de la coordinación de regional del Programa de Tuberculosis de la Red asistencia Arequipa, tengo bajo mi responsabilidad la gestión del personal humano a cargo del programa en las 27 IPRESS

Red Asistencial Puno - EsSALUD

Médico Asistente De Neumología (Julio 2015-noviembre 2018)

Encargada de la atención del paciente con patología respiratoria en las áreas de consulta externa, urgencia y hospitalización

Médico Consultor Regional del programa de Tuberculosis de EsSalud –Puno responsable de validar los tratamientos de la región en la institución, miembro del Comité de Retratamiento de Tuberculosis Regional -MINSA

Hospital Regional Honorio Delgado –MINSA

Médico Residente De Neumología (julio 2012-junio 2015)

Personal en formación médica, responsable de la atención medica del paciente del servicio de Neumología bajo supervisión.

Hospital Regional Hipólito Unanue Tacna- MINSA

Médico asistente de Pediatría (julio 2010- mayo 2012)

Encargada de la atención del paciente pediátrico en las áreas de neonatología, consulta externa, urgencia y hospitalización

FORMACION PROFESIONAL

- **Especialidad de Médico Neumólogo (2012- 2015)**
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- **Especialidad de Médico Pediatra (2007-2010)**
Universidad Nacional Federico Villarreal
- **Título Académico de Médico Cirujano (1999-2005)**
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

OTROS ESTUDIOS

Ampliación de Estudios en el Diagnóstico y la Investigación de los Componentes Inmunes de Diversas Patologías Pediátricas **HOSPITAL RAMON Y CAJAL – MADRID –ESPAÑA (2011- 2012)**

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos	4
1.1.1 Objetivo general.....	4
1.1.2 Objetivos específicos	4
1.2 Justificación y contribución	5
1.3 Alcance y limitaciones	6
1.3.1 Alcance.	6
1.3.2 Limitaciones.....	6
1.4 Marco conceptual.....	7
1.4.1 Bebidas no alcohólicas.....	7
1.4.2 Té	8
1.4.3 Té de burbujas.....	10
1.4.4 Take away	13
2. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	14
2.1 Análisis SEPTLE	14
2.1.1 Factores políticos:	14
2.1.2 Factores económicos:.....	14
2.1.3 Factores Socioculturales:	15
2.1.4 Factores tecnológicos:.....	19
2.1.5 Factores ecológicos:.....	20
2.1.6 Factores legales:.....	20
2.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	21
2.2.1 Nuevos Entrantes:.....	21
2.2.3 Competidores:.....	24
2.2.4 Clientes:	24
2.2.5 Sustitutos:.....	24
2.3 Oportunidades y Amenazas.....	24
2.3.3 Oportunidades	24
2.3.4 Amenazas.....	25
2.4 Matriz EFE	25
3. CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	27
3.1 Modelo de Negocio (Modelo Canvas)	27

3.1.1	Segmento de Clientes.....	27
3.1.2	Propuesta de Valor.....	27
3.1.3	Canales.....	27
3.1.4	Relación con el cliente.....	28
3.1.5	Estructura de ingresos.....	28
3.1.6	Recursos Clave	28
3.1.7	Procesos clave.....	29
3.1.8	Socios clave	29
4.	CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO.....	32
4.1	Objetivos del estudio de mercado	32
4.2	Diseño de muestra	32
4.2.1	Definición del marco muestral.....	32
4.2.2	Características del cliente objetivo	33
4.3	Fuentes de información	33
4.3.1	Fuentes secundarias	33
4.3.2	Fuentes primarias	33
4.4	Resultados	35
4.4.1	Observación en tienda.....	35
4.4.2	Focus group.....	35
4.4.3	Encuesta	36
4.5	Estimación de la demanda.....	42
4.5.1	Mercado del Té	43
4.5.2	Mercado total	46
4.5.3	Mercado potencial.....	48
4.5.4	Mercado efectivo	49
4.5.5	Participación de mercado meta.....	49
4.6	Conclusiones del estudio.....	50
5.	CAPÍTULO V: PROYECTO DE EMPRESA O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	52
5.1	Descripción del Negocio	52
5.2	Estructura organizacional.....	53
5.2.1	Organigrama	53
5.3	Misión, Visión de la Empresa	53
5.3.1	Misión	53
5.3.2	Visión.....	54

5.4	Valores Corporativo	54
5.5	Fortalezas y Debilidades	55
5.5.1	Fortalezas	55
5.5.2	Debilidades	55
5.6	Matriz EFI	56
6.	CAPITULO VI: ESTRATEGIA.....	58
6.1	Análisis FODA.....	58
7.	CAPITULO VII: PLAN DE ACCIÓN.....	60
7.1	PLAN DE MARKETING	60
7.1.1	Objetivos del plan de marketing	60
7.1.2	Segmentación estratégica.....	60
7.1.3	Posicionamiento.....	62
7.1.4	Branding.....	63
7.1.5	Estrategia de marketing	65
7.1.6	KPIs de Marketing	74
7.1.7	Presupuesto de marketing	74
7.1.8	Supuesto de consumo y ticket promedio	76
7.1.9	Conclusiones.....	79
7.2	PLAN DE OPERACIONES	80
7.2.1	Objetivos del plan de operaciones	80
7.2.2	Localización.....	80
7.2.3	Ciclo de operaciones	83
7.2.4	Procesos de “Burbujea Té”	83
7.2.5	Procesos principales.....	84
7.2.6	Procesos de apoyo.....	88
7.2.7	Proceso de producción del té de burbujas.....	88
7.2.8	Infraestructura y equipo requerido.....	89
7.2.9	Compra de insumos y materia prima	89
7.2.10	Flujo grama de procesos	90
7.2.11	Plano	91
7.2.12	Recursos humanos requeridos	92
7.2.13	Indicadores de monitoreo de la empresa “Burbujea-Té”	94
7.2.14	Estimación del costo del producto	95
7.2.15	Presupuesto de inversión del negocio “Burbujea-Té”	100
7.2.16	Conclusiones del capítulo	102

7.3	PLAN FINANCIERO	103
7.3.1	Inversiones	103
7.3.2	Estructura de Capital.....	105
7.3.3	Costos.....	105
7.3.4	Punto de Equilibrio	107
7.4	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	109
7.4.1	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	109
7.4.2	Política de empleo y gestión del personal.....	112
7.4.3	Equipo de asesores y servicios terceros.....	114
8.	CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	115
8.1	Periodo de Evaluación del Negocio	115
8.2	Determinación de la tasa de descuento	115
8.3	Flujo de caja de inversiones	117
8.4	Flujo de caja operativo	118
8.5	Flujo de caja económico.....	119
8.6	VAN económico y TIR económica.....	119
8.7	Periodo de recuperación de capital	119
8.8	Capital de trabajo	120
8.9	Análisis de sensibilidad.....	120
8.10	Análisis de Escenarios.....	123
8.10.1	Escenario optimista.....	124
8.10.2	Escenario esperado	124
8.10.3	Escenario Pesimista	124
8.11	Plan de contingencia.....	124
8.11.1	Incrementar el presupuesto de marketing	124
8.11.2	Innovación	125
8.11.3	Disminución de precio	125
8.11.4	Liquidar el negocio	125
8.12	Conclusiones.....	126
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
9.1	CONCLUSIONES	127
9.2	RECOMENDACIONES	130
10.	BIBLIOGRAFÍA	131
11.	ANEXOS	135
11.1	Anexo 1	135

11.2	Anexo 2	136
11.3	Anexo 3	138
11.4	Anexo 4	139
11.5	Anexo 5	144
11.6	Anexo 6	148



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2: Matriz EFE	25
Tabla 3: Frecuencia de visita a establecimientos similares	38
Tabla 4: Preferencias de ubicación	41
Tabla 5: Población De Arequipa Entre 2014-2019.....	42
Tabla 6: Proyección Población De Arequipa Entre 2019-2025.....	42
Tabla 7: Distribución población Arequipa según provincias 2017.....	43
Tabla 8: Tasa de crecimiento de visitas por grupo comercial –mall	46
Tabla 9: Visitas mensuales Proyectadas 2020-2024 con relación al crecimiento	46
Tabla 10: Grupos etarios.....	47
Tabla 11: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 con relación a la población objetivo	47
Tabla 12: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con el NSE	47
Tabla 13: Interés en características del producto.....	48
Tabla 14: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con las características de bebida.....	48
Tabla 15: Visitan establecimientos similares.....	48
Tabla 16: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con visita a establecimiento similar	49
Tabla 17: Porcentaje interesado en producto	49
Tabla 18: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con interés producto.....	49
Tabla 19: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado	50
Tabla 20: Visitas anuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado	50
Tabla 21: Ventas anuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado	50
Tabla 22: Matriz EFI.....	56
Tabla 23: Análisis FODA	58
Tabla 24: Estrategia de precio	66
Tabla 25: KPIs de Marketing.....	74
Tabla 26: Presupuesto de marketing para el primer año.....	75
Tabla 27: Presupuesto de marketing para el segundo año	75
Tabla 28: Presupuesto de marketing para el tercer año en adelante	76
Tabla 29: Supuesto de consumo y ticket promedio	77
Tabla 30: Combinación # 1.....	77
Tabla 31: Combinación # 2.....	77

Tabla 32: Combinación # 3.....	78
Tabla 33: Combinación # 4.....	78
Tabla 34: Principales Preferencias de combinaciones.....	78
Tabla 35: Localización.....	80
Tabla 36: Gastos generales	87
Tabla 37: Equipos y software	89
Tabla 38: Implementación TI	89
Tabla 39: Presupuesto de recursos humanos	93
Tabla 40: Presupuesto de recursos humanos	93
Tabla 41: Capacidad de producción total aproximada.....	93
Tabla 42: Ventas aproximadas en Mall Plaza Cayma	94
Tabla 43: Ventas aproximadas en Mall Aventura Porongoché	94
Tabla 44: Indicadores de monitoreo de la empresa “Burbujea-Té”.....	95
Tabla 45: Estimación del costo del producto 350ml.....	96
Tabla 46: Estimación del costo del producto 350ml.....	96
Tabla 47: Estimación del costo del producto 350ml.....	97
Tabla 48: Estimación del costo del producto 350ml.....	97
Tabla 49: Estimación del costo del producto 450ml.....	98
Tabla 50: Estimación del costo del producto 450ml.....	98
Tabla 51: Estimación del costo del producto 450ml.....	99
Tabla 52: Estimación del costo del producto 450ml.....	99
Tabla 53: Costo complemento	100
Tabla 54: Presupuesto operativo.....	100
Tabla 55: Gastos en acondicionamiento	101
Tabla 56: Implementación TI	101
Tabla 57: Gastos generales	102
Tabla 58: Inversión en equipos informáticos y software.....	103
Tabla 59: Inversión en equipos.....	104
Tabla 60: Inversión en infraestructura	104
Tabla 61: Inversión no depreciable.....	104
Tabla 62: Inversión en intangible	104
Tabla 63: Costo variable promedio de bebida de 350ml	105
Tabla 64: Costo variable promedio de bebida de 450ml	106
Tabla 65: Preferencia de compra	106

Tabla 66: Costo variable promedio de producto complementario.....	106
Tabla 67: Costo variable unitario promedio proyectado 2020-2024 afectado por inflación	107
Tabla 68: Costo Variable Total Por Ventas Proyectado 2020-2024.....	107
Tabla 69: Costo fijo proyectado.....	107
Tabla 70: Punto de Equilibrio Proyectado Anual	108
Tabla 71: Determinación de la tasa de descuento.....	115
Tabla 72: Flujo de caja de inversiones.....	117
Tabla 73: Flujo de caja operativo	118
Tabla 74: Flujo de caja económico	119
Tabla 75: VAN económico y TIR económica	119
Tabla 76: Periodo de recuperación de capital.....	119
Tabla 77: Capital de trabajo.....	120
Tabla 78: Análisis sensibilidad por variación de precio	120
Tabla 79: Análisis sensibilidad por variación de costo variable unitario	121
Tabla 80: Análisis sensibilidad por variación de participación de mercado.....	122
Tabla 81: Análisis de escenarios.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Consumo de Té en América Latina.....	2
Figura 2: Esquema del té de burbujas.....	3
Figura 3: Modelos de té de burbujas.....	11
Figura 4: Perlas de Tapioca	13
Figura 5: Reporte de inflación.	15
Figura 6: Evolución del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas en Perú	17
Figura 7: Participación del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas por tipo de bebidas en Perú	17
Figura 8: Canvas	31
Figura 9: Género	36
Figura 10: Grupos Etarios.....	36
Figura 11: Predisposición	37
Figura 12: Componentes.....	37
Figura 13: Consumo del Producto	38
Figura 14: Comportamiento.....	39
Figura 15: Gasto promedio	39
Figura 16: Complemento	40
Figura 17: Ambientación	40
Figura 18: Aplicativo	41
Figura 19: Red Social	42
Figura 20: Distribución de NSE.....	45
Figura 21: Distribución de NSE.....	45
Figura 22: Ubicación	52
Figura 23: Organigrama general del negocio take away del negocio “Burbujea-Té”	53
Figura 24: Grupo Etario.....	61
Figura 25: Logotipo	64
Figura 26: Envase	64
Figura 27: Sorbetes biodegradables.....	65
Figura 28: Mapa de ubicación Mall Plaza Cayma y distritos de influencia	67
Figura 29: Mapa de ubicación Mall Aventura Porongoché y distritos de influencia	68
Figura 30: Mapa de ubicación Mall Plaza Cayma.....	82
Figura 31: Mapa de ubicación Mall Aventura Porongoché.....	82
Figura 32: Ciclo de operaciones	83

Figura 33: Procesos principales	83
Figura 34: Descripción de procesos	84
Figura 35: Flujograma de elaboración	90
Figura 36: Flujograma de servicio y atención al cliente	91
Figura 37: Plano de módulo	91
Figura 38: Módulo de atención	92
Figura 39: Comparación análisis sensibilidad por variación de precio y costo.....	122
Figura 40: Comparación análisis sensibilidad por variación de precio y costo.....	123



RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con el reporte de competitividad de la región, Arequipa se ubica como la segunda ciudad más competitiva del país después de Lima, asimismo, destaca como la segunda región con mayor PBI real total y per cápita. Dada esta posición económica y el crecimiento sostenible que viene ocurriendo en la ciudad de Arequipa, se busca evaluar como objetivo principal la viabilidad de aperturar un negocio de bebidas exóticas a base de té con burbujas y frutas naturales a través del canal take away en los centros comerciales con mayor afluencia de visitantes.

El té de burbujas apareció en Taiwán en los años 80's, elaborado de la combinación del té (verde, rojo, negro o jazmín) con perlas de tapioca y otros insumos recibiendo la denominación de "Bubble Tea" o té de burbujas. Desde sus inicios, ha gozado de una rápida expansión y aceptación a nivel mundial, debido a la imagen de bebida refrescante, colorida y natural. La población joven y adulta es la que mostró el mayor interés en nuevas experiencias. Este modelo de negocio se encuentra presente de manera exitosa en Asia, Europa y Norte América. En América Latina, se encuentran en países como Chile, Colombia, México y Perú (Lima y Cuzco), bajo la modalidad de franquicia o negocio propio.

La bebida puede ser servida fría o caliente, es de rápida preparación siendo su principal diferenciador la presencia de las perlas de tapioca, las mismas que son las responsables de generar una experiencia de consumo diferente. Esta característica está acorde con la tendencia actual del perfil del consumidor hacia valorar la experiencia y consumir productos naturales, lo que favorecería a su posicionamiento en el mercado.

Se detectó que en la ciudad de Arequipa no existe un negocio que comercialice este producto, lo que llevó a los autores de la tesis a evaluar la oportunidad de aperturar un negocio de té de burbujas en un mercado tipo océano azul. Tomando como punto de partida el benchmarking, se validó a través de encuestas de campo, que en la ciudad de Arequipa el público objetivo entre 18 a 44 años de nivel socioeconómico A, B y C1, con un estilo de vida sofisticado y moderno, está dispuestos a probarla. La propuesta de valor se centrará en la diferenciación para satisfacer la necesidad de sed con una bebida natural,

refrescante, que ocasiona una experiencia de consumo y responsable con el medio ambiente

La metodología utilizada para el estudio del negocio se basó en fuentes primarias y secundarias. La investigación de fuentes secundarias permitió identificar la frecuencia de visitas de los centros comerciales de la ciudad de Arequipa. Respecto a las fuentes primarias, a nivel cualitativo se desarrolló focus group y observaciones en tienda a negocios similares del rubro. Los resultados más relevantes de la investigación evidenciaron una preferencia por el tamaño de envase de 350ml, además, que la empresa sea responsable con el medio ambiente. Así como el flujo de visita y horas pico en establecimientos similares.

Por otro lado, a nivel cuantitativo, se elaboró trabajo de campo con encuestas aleatorias. Se realizaron 429 encuestas, lo que nos da un nivel de significancia mayor a 95%.

En la estimación de la demanda se estableció que el mercado efectivo asciende a 895,402 visitas mensuales, se consideró establecer una participación de mercado para el primer año de 0.62%, lo que constituye una demanda promedio de visitas anual de 69,315 entre los 2 puntos de venta. Lo que establece una demanda anual de S/. 955,847.16, basada en el ticket promedio que se estimó en S/. 13.79.

Durante el desarrollo de la estrategia de “Burbujea-Té” – nombre de la empresa, se identificaron procesos clave para llevar a cabo la propuesta de valor, la misma que está centrada en satisfacer la necesidad de saciar la sed con una bebida natural y saludable activando la mayor cantidad de los sentidos posibles durante la experiencia de compra y de consumo, adquirido a una empresa responsable con el medio ambiente. Los procesos claves identificados para llevar a cabo una estrategia de diferenciación y de océano azul son:

1. Elaboración del té de burbujas utilizando insumos de alta calidad.
2. Asegurar la satisfacción del cliente a través de una experiencia de compra agradable a través de un trato rápido y cordial.
3. Capacitación del personal.
4. Manejo de redes sociales.

Para la implementación del negocio se ha elaborado un plan de acción integral que desarrolla el plan de Marketing, Operaciones, Financiero y Recursos Humanos. En el plan de Marketing se establecen los lineamientos para generar la experiencia y fidelización del cliente para alcanzar la participación de mercado al final de la evaluación del horizonte de 0.77%. Se estimó el presupuesto anual de Marketing para el primer de S/. 68,050.00, para el segundo año de operación se asignó el monto de S/. 76,050.00. En el plan de Operaciones, utilizando el método QFR se determinó que la ubicación de los puntos de venta del té de burbujas serán el Mall Aventura Porongos y Mall Plaza Cayma debido a que son los centros comerciales con mayor afluencia de visitantes y cuentan con más tiendas ancla. Respecto al plan Financiero, se evalúa los costos, inversiones y precio de venta que permitan la viabilidad del negocio en el horizonte de 5 años. Por otro lado, en el plan de Recursos Humanos, se detalla los puestos y funciones claves para el desarrollo del negocio.

Finalmente, para la evaluación financiera del negocio, se consideró todas las inversiones iniciales que suman un total de S/. 73,545.91. La estructura de financiamiento del negocio consiste en inversión por los 3 autores de la presente tesis en partes iguales sin deuda. Luego de realizado los cálculos en el escenario esperado, se obtuvo un VAN positivo de S/. 206,185 con una tasa de descuento de 15%, se estima que la recuperación de la inversión se dará en el tercer año de operación. Se realizó un análisis de sensibilidad, donde se determinó que las variables de mayor impacto en el VAN son el precio de venta y el costo variable unitario hasta en -25% en ambos casos.

En el análisis de escenarios, en el optimista se obtiene un VAN de S/.331,716. En el escenario pesimista, el valor del VAN asciende a un total de S/9,232. Por lo tanto, considerando los 3 escenarios se obtiene que el proyecto es viable.

1.CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe la evolución del producto objeto del plan de negocio, en otros entornos y las condiciones que permiten su comercialización en nuestro medio, así como se detalla el objetivo general y específico del proyecto y se delimita el alcance de este.

A lo largo de los años han surgido diferentes descubrimientos y tendencias que han llevado a cambios en el patrón de consumo del ser humano, actualmente estos cambios en el perfil del consumidor incluyen un especial interés, en el ámbito de alimentación. Este público moderno está caracterizado por ser seguidor de tendencias, estar digitalizado, ser consumista y fácil de influenciar. Según la publicación del Salon Intenacional de la Alimentación (2016), respecto a las expectativas del consumidor, la oferta de los comercios ha tenido una prioridad en América Latina en innovación en salud (38.1%) y en el eje placer (37.4%) (pág. 1).

Así mismo, de acuerdo con la publicación de MINTEL (2017), el ritmo frenético de la vida moderna, la conectividad constante, el clima de desconfianza generalizada y el tono beligerante de la política y los medios, hacen que muchos consumidores busquen maneras de escapar de la negatividad que los rodea (pág. 10). Esta situación ha conllevado a un mayor interés por el “cuidado personal”, es decir, el tiempo y el esfuerzo que dedican a sí mismas. Los enfoques de cuidado personal varían según la persona, pero es cada vez más frecuente que los consumidores elaboren sus propias definiciones de dietas y estilos de vida saludables, los cuales con frecuencia incluyen una alimentación equilibrada y tiempo para relajarse.

Ambas publicaciones descritas en líneas arriba recalcan la importancia de conocer este nuevo perfil del consumidor y crear productos cada vez más adaptados a sus necesidades. En el rubro alimentación y bebidas no alcohólicas ésta premisa también es válida, de ahí la importancia de tener productos innovadores que además puedan ser percibidos como naturales y saludable, y que contribuyan al bienestar del consumidor con una cuota de relajación.

La misma publicación de MINTEL (2017), menciona respecto a la experiencia culinaria la posibilidad de que los alimentos y las bebidas involucren una mayor cantidad

de sentidos a través del color, la forma, la fragancia y otros aspectos de su formulación. (pág. 19) Dentro de estas la que cobra más importancia es la textura que se ha transformado en una característica popular de las formulaciones que buscan atraer a varios de los sentidos.

Entre estas formulaciones figura el té Matcha (té verde) uno de los insumos que será utilizado en la preparación del té de burbujas. Queda demostrado en esta publicación, que Asia se constituye en un modelo de innovación en esta área y que los países europeos están dispuestos a probar nuevos productos con texturas inusuales; se estima, además, que América Latina no es la diferencia.

El Perú no es ajeno a estos cambios en el consumidor, de acuerdo con el análisis del mercado peruano de bebidas, existe una tendencia a abandonar el consumo de productos no saludables con alto contenido químico y de alto contenido calórico, para dar paso a bebidas de origen natural. Según la publicación de Peru Retail (2015) entre el 2014 y el 2017, la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%. Lo que ha originado que las empresas del sector apuesten por productos light. (pág. 1)

Respecto al consumo de té en el país, el diario Gestión, en su publicación del 2017, hace referencia al reporte de Euromonitor Internacional de ese año, donde figura que a nivel nacional se toma 35.6 tazas diarias por persona, lo que nos ubica en el quinto lugar en la región, lista encabezada por Chile y Argentina (Gestión, 2017, pág. 1).



Figura 1: Consumo de Té en América Latina

Fuente: Diario Gestión febrero 2017

“En los últimos años el comercio del té en el Perú ha crecido 16.2%, aumentando su precio en 60.9% en dicho periodo”. (Gestión, 2017, pág. 1) Se estima que para el 2021 Perú producirá 2.710.8 toneladas de té por un valor de US\$ 138.2 millones. Con la consiguiente reducción en la brecha entre volumen y precio.

Uno de los productos fabricados a partir de la combinación del té con otros insumos es el denominado “Bubble Tea” o té de burbujas, originado de Taiwan en los 80’, ha sido objeto de una rápida expansión y aceptación a nivel mundial, en gran parte debido a que goza de una imagen de bebida refrescante, colorida y natural. En especial entre la población joven y adulta, que se caracterizan además por su interés en nuevas experiencias.

Consiste en una bebida categorizada como exótica a base de té verde, negro, jazmín o rojo, que puede servirse fría o caliente. Su principal característica es la incorporación de perlas de tapioca, las cuales son conocidas como burbujas de diferentes colores, en su mayoría oscuras (a base de tapioca) y a la que se le pueden añadir otros con ingredientes como extracto de frutas, miel, leche o jarabes de diferentes sabores.

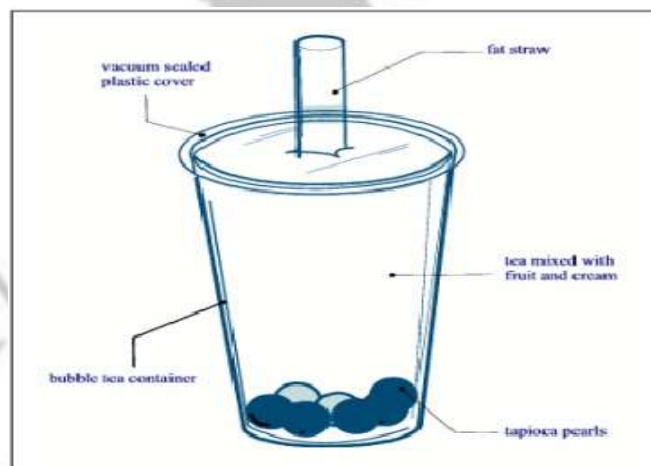


Figura 2: Esquema del té de burbujas

Fuente: Google Images

Respecto al entorno, Arequipa en los últimos años ha venido experimentando un desarrollo demográfico y económico. Según el informe de Fuentes Campos, Churango Zarate, Gonzales Tinoco, Valdivia Rivera, & Romero Mazuelos (2019), Arequipa es la segunda región más competitiva en el país. De acuerdo con esta evaluación la región se ubica en los primeros lugares en 4 de los 6 pilares y 30 de los indicadores considerados en la evaluación se encuentran en el tercio superior. (Fuentes Campos, Churango Zarate,

Gonzales Tinoco, Valdivia Rivera, & Romero Mazuelos, 2019, pág. 79) Cabe destacar que se constituye como la primera región en el pilar salud, explicada por tener el índice más alto de cobertura de personal médico, asimismo, en el pilar Entorno Económico, donde ocupa el tercer lugar. Destaca como la segunda región con mayor PBI real total y per cápita”.

De acuerdo con el INEI (2017), Arequipa tendría 1 millón 316 mil habitantes; de los cuales el 64,3% tiene entre 15 a 59 años (pág. 1). De este grupo, cerca del 50% corresponde a la generación Milenials, que tiene la característica de ser el grupo con mayor tendencia a probar nuevas experiencias y con poder adquisitivo. Así como su interés por el uso de la tecnología y las redes sociales, esta última resulta de relevancia debido a que la comida siempre es un tema popular en las redes sociales. El hashtag más usado en Instagram es #food y tiene 182 millones de publicaciones (Smith, 2016, pág. 1)

De lo anterior mencionado, se puede deducir que, en Arequipa, podría existir un creciente interés en el mercado de bebidas, en especial por aquellas en base a productos naturales y que además puedan ofrecer una experiencia gastronómica diferente (textura), asimismo, la ciudad cuenta con una población que se encuentra dentro del público objetivo de este negocio.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial y financiera del negocio de venta de té de burbujas, en la ciudad de Arequipa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las preferencias del público objetivo a fin de determinar la demanda para un negocio de venta del producto té de burbujas.
- Analizar los componentes necesarios para asegurar el posicionamiento ante el cliente y definir la estrategia con la competencia, directa e indirecta.
- Establecer la línea del negocio de forma integral incluyendo, operaciones, recursos humanos y estrategia de marketing para su correcta implementación.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como la inversión inicial y la mejor opción de financiamiento.

1.2 Justificación y contribución

Actualmente, en el medio existen muchos negocios orientados a la venta de bebidas no alcohólicas, sin embargo, especializados en té de burbujas, sólo se registran en la ciudad de Lima y Cuzco

El éxito de esta bebida se remonta a su aparición en Taiwán a finales de los años 80, donde se logra una gran aceptación por el público propio y países aledaños.

Dentro de las diferentes empresas que fabrican a nivel internacional este producto encontramos la franquicia de “Ten Ren”, que en el 2011 contaba con 50 tiendas en América del Norte. Actualmente, se encuentra en el Perú desde hace más de 2 años.

Crecimiento similar registra la empresa “Gong Cha”, la misma que se ha expandido a más de 15 países y tiene más de 1,500 tiendas alrededor del mundo. Entre ellos se menciona Taiwan, Hong Kong, China, Malasia, Filipinas, Korea del Sur, Japón, Singapur, Tailandia, Macau, Cambodia, Brunei, Indonesia, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos y recientemente en febrero 2019, en México.

La comercialización del té de burbujas no sólo reduce su experiencia a países de Europa, Asia o Norteamérica, sino que también se extiende a América Latina donde se encuentran negocios similares de éxitos en países como Chile, Colombia y Perú.

En el 2012 la empresa “Big Boba”, inició sus operaciones, actualmente, cuenta con tres locales en Santiago de Chile, goza de la aceptación de su público y su principal medio de difusión lo constituyen las redes sociales de uso continuo de su público objetivo.

En Colombia, como parte su expansión “T4 tea for U”, ha ingresado recientemente a este país; se inició en Bogotá, sin embargo, no es el único presente en este mercado junto a él se encuentra “Bubble Planet” y “Bubble Boom”.

En el Perú, existen empresas dedicadas a la comercialización de este tipo de bebidas en la ciudad de Lima y en Cuzco. Siendo las reconocidas en el mercado, las empresas “Bubble Tea” y “Ten REN”, el primero fue aperturado hace 14 años, todavía sin expansión, mientras que el segundo, es la franquicia “Ten REN” con tres locales situados en centros comerciales con mayor concentración de público. Mientras que, en la ciudad de Cuzco, se encuentra Coffe “Bubble Té” con un año de antigüedad.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente en este documento, a nivel mundial existe un creciente interés por mantener estilos de vida saludable, incluyendo como medida, consumir alimentos y bebidas saludables, sin dejar de lado la inclusión de la mayor cantidad de sentidos en la satisfacción de una necesidad, desde el punto de vista gastronómico, se ha considerado a la textura como una fuente de experiencia satisfactoria en el consumidor y Arequipa no es ajena a este creciente interés

Así mismo es importante mencionar el pasado histórico gastronómico de la ciudad, en el siglo XVII, Arequipa fue una de las ciudades con mayor influencia de la colonia británica la cual se extiende hasta nuestra época, siendo una de sus herencia la difusión del consumo del té, esta historia cultural aunado al hecho que en Arequipa, aún no existe un lugar donde se realice la venta de té de burbujas, constituye una oportunidad para un negocio dedicado a la venta de un producto a base de té, saludable que busca estimular la mayor cantidad de sentidos en el consumidor, y que además contribuirá al desarrollo de la región.

1.3 Alcance y limitaciones

1.3.1 Alcance.

En el presente trabajo se evaluó la posibilidad de implementar un negocio para la venta del té de burbujas, en la ciudad de Arequipa, dirigido a personas entre 18 y 44 años del NSE A, B y C1, interesados en el producto. Este estudio se realizó en la población que asiste a los centros comerciales que fueron considerados para el ámbito de influencia del negocio y que corresponden a los distritos de Yanahuara, Cayma, Sachaca, Paucarpata, Cerro Colorado, José Luis Bustamante y Rivero entre los más importantes.

A través de la investigación realizada se logró estimar la demanda existente en el mercado de la ciudad, para el consumo de té y sus diferentes variedades. Se determinó la rentabilidad y viabilidad del negocio propuesto, utilizando como canal el take away, así como, el monto de inversión necesario para la ejecución del proyecto.

1.3.2 Limitaciones

El presente plan de negocios tiene las siguientes limitaciones:

- Los resultados obtenidos son aplicables únicamente al ámbito de estudio.

- La encuesta realizada fue a través del método por conveniencia lo que incluye un mayor nivel de sesgo en comparación a otros métodos.
- Las estadísticas disponibles en las fuentes secundarias hacen referencia al consumo de bebidas no alcohólicas, sin embargo, no están disgregadas por niveles socioeconómicos.

1.4 Marco conceptual

1.4.1 Bebidas no alcohólicas

Las bebidas no alcohólicas son aquellas bebidas que se encuentran compuestas por la mezcla de agua potable, ya sea gasificada o no, además contiene endulzante, jugo o extractos ya sea de frutas o vegetales, ácidos orgánicos y colorantes naturales o sintéticos permitidos (Anonimo, 2019)

Según el Codex Standard (2011), en esta categoría se encuentran (pág. 1):

- Aguas: comprende las aguas naturales y otras aguas embotelladas, ya sea con gas o sin gas.
- Aguas de manantial y minerales naturales: son aquellas que se obtienen directamente del manantial y envasada cerca del lugar de extracción, además, contienen determinadas sales minerales y otros componentes.
- Aguas de mesa y gaseosas: estas pueden tener gas por el anhídrido carbónico y estar tratadas.
- Jugos de frutas y hortalizas: son bebidas preparadas con jugos de frutas u hortalizas.
- Jugos de fruta: Los jugos se elaboran mediante una formulación adecuada el cual ayuda a mantener las características organolépticas y nutricionales de la fruta.
- Jugo de hortalizas: se prepara por extracción mecánica, prensado, molido y/o tamizado de una o más hortalizas frescas sanas u hortalizas conservadas exclusivamente por medios físicos.
- Concentrados para jugos de fruta: son aquellas que se elaboran a través de la eliminación física del jugo de fruta en una cantidad que incremente el nivel Brix hasta un valor superior por lo menos en un 50% al establecido para el jugo.
- Concentrados para jugos de hortalizas: se elabora a través de la eliminación física del agua del jugo de hortaliza.

- Néctares de frutas y hortalizas: estos néctares se elaboran a partir de, jugos o concentrados de las frutas y hortalizas, además se añade agua y aditivos autorizados.
- Néctares de frutas: estas son bebidas sin fermentar, se elabora a través del jugo de fruta, de la adición de agua, con o sin adición de azúcar y aditivos permitidos.
- Concentrados para néctares de frutas: se elaboran a través de la eliminación de agua del néctar de fruta.
- Concentrados para néctar de hortalizas: se preparan a través de la eliminación física del agua del néctar de hortalizas.
- Bebidas a base de agua aromatizadas, incluidas las bebidas para deportistas, bebidas electrolíticas y bebidas con partículas añadidas: estas bebidas comprenden productos a base de jugos de frutas y hortalizas, además se encuentran las bebidas a base de café, té y hierbas aromáticas.
- Bebidas a base de agua aromatizadas con gas: Comprende todas aquellas que son a base de agua más la adición de anhídrido carbónico y aditivos permitidos.
- Bebidas a base de agua aromatizadas sin gas, incluidos los ponches de fruta y las limonadas y bebidas similares: estas son aquellas que no se le agrega anhídrido carbónico a base de jugos de frutas y hortalizas.
- Concentrados para bebidas a base de agua aromatizadas: son las que se elaboran con concentrados en polvo, líquidos y congelados para preparar refrescos a base de agua ya sea con gas o sin gas.
- Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao: son aquellas bebidas que están listos para consumir.

1.4.2 Té

La segunda bebida más consumida y popular del mundo es el té después del agua y además una de las más saludables. Como se sabe el origen del té fue en China, pero los ingleses fueron los que la introdujeron en el siglo XVII.

1.4.2.1 Tipos de té

- Té Negro

Este tipo de té es uno de los más populares, su método de producción ayuda a que no pierda su sabor a largo tiempo. Estas hojas del té negro pasan por diferentes

procesos de oxidación lo que le da el color negro característico, además cuenta con un sabor fuerte e intenso.

- Té Rojo

El té rojo cuenta con mayores beneficios. El té rojo tiene un aroma y sabor peculiar, así como ese color rojo oscuro característico.

- Té Verde

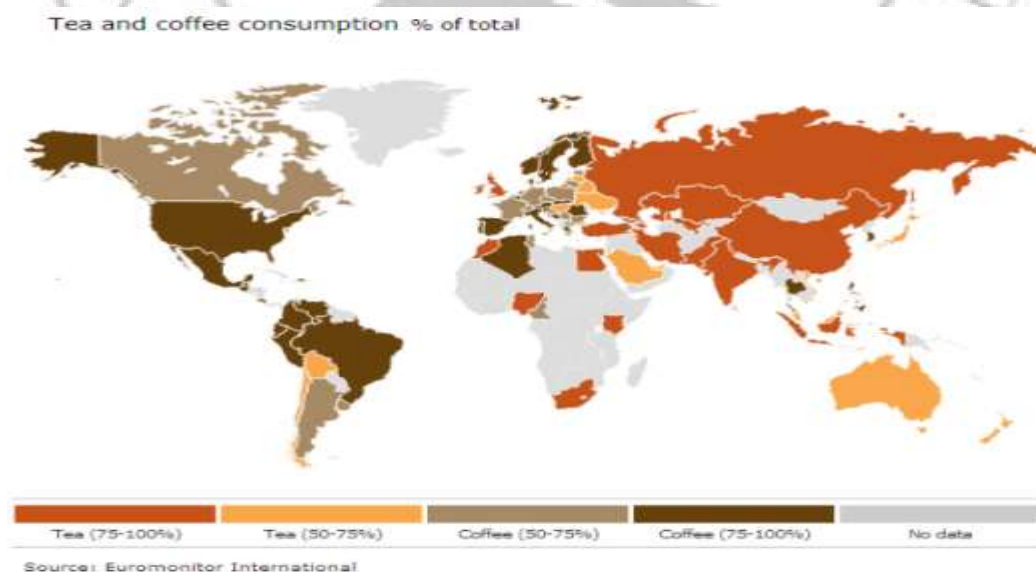
El té verde es el más popular y sólo tiene oxidación, ya que el proceso de secado y la detención del proceso de fermentación se realiza inmediatamente después de la recolecta.

- Té Blanco

Este tipo de té es de mayor calidad tanto en propiedades como en sabor. La demanda del té blanco va aumentando ya que se le atribuyen muchas características beneficiosas para la salud.

1.4.2.2 Beneficios del consumo de té

Cabe destacar en los últimos años se sabe que es un alimento altamente antioxidante. Una taza de té verde de 200 ml contenido comprende gran cantidad de vitaminas y minerales comparado con el té negro. Otras de las características del valor nutritivo son las vitaminas que se encuentran en el té tales como la vitamina A, vitamina B2, B3, B6 y vitamina C, y con respecto de los minerales contiene potasio, calcio, magnesio y manganeso.



1.4.3 Té de burbujas

La historia del té de burbujas comenzó con dos tiendas que afirman ser el primer creador de la bebida de té de burbujas. Uno de ellos es Liu Han Chie, que trabajó en el hogar de té Chun Shui Tang en la ciudad llamada Taichung, y experimentó con té de leche fría agregando fruta, jarabe, ñame confitado y perlas de tapioca. La bebida se hizo conocida en la mayor parte del este y sudeste de Asia durante la década de 1990 (Bisogno, 2017, pág. 1)

Un origen alternativo fue en casa de té Hanlin en Taiwán, propiedad de Tu Tsong He Hanlin. El té de burbujas se hace mediante la adición de fenyuan blanco tradicional que tiene una apariencia de perlas, lo que supuestamente da como resultado el llamado "té de perlas". Poco después, Hanlin cambió el fenyuan blanco al negro, como lo es hoy (Infusionismo, 2019, pág. 1).

A fines de la década de 1990, esta bebida empezó a tener más popularidad en las principales ciudades de América del Norte que contaban con grandes poblaciones asiáticas, especialmente en la costa oeste, en la costa este y en Texas. La tendencia en los Estados Unidos fue iniciada por Lollicup en California, y se extendió rápidamente por todo el sur. En los Estados Unidos, las cadenas nacionales y locales se están expandiendo hacia áreas suburbanas, particularmente aquellas con grandes poblaciones asiáticas. Las tiendas de té de burbujas ahora se pueden encontrar en centros comerciales y en los suburbios. También se puede encontrar en varios restaurantes chinos y tailandeses alrededor de grandes ciudades y pueblos universitarios. Los Ángeles y el Condado de Orange actualmente tienen una de las concentraciones más altas de bares "boba" en los Estados Unidos, debido a la gran cantidad de residentes asiáticos en la región (Gestión, Economía, 2017, pág. 1)

El té de burbujas se ha extendido internacionalmente a través de los barrios chinos y otras comunidades asiáticas en el extranjero, tales como países de Europa como Londres y París, así como también en países de América del norte como Canadá y Estados Unidos (Fernández Jiménez, Moran Sheehan, & Flores García, 2016, pág. 34)

Más recientemente, el té de burbujas se ha extendido rápidamente en la ciudad mexicana de Monterrey y en el barrio de "Chinatown" en Buenos Aires, Argentina, donde las comunidades taiwanesas lo han introducido.

El término chino para esta bebida se traduciría literalmente como "té de leche de perla". En China, el "té burbujeante" se refiere a un método moderno de preparación de bebidas que mezcla de manera eficiente y homogénea varios ingredientes. En estas bebidas, los fabricantes a menudo agitan el té de la misma manera que los camareros normalmente hacen los cócteles.

Las bebidas con perlas grandes se consumen junto con la bebida a través de sorbetes de boca ancha; mientras que las bebidas con perlas pequeñas se consumen a través de sorbetes normales.



Figura 3: Modelos de té de burbujas

Fuente: Google Images

Las características resaltantes del té de burbujas es la aparición de bolas translúcidas de perla tapioca masticables (que se asientan en el fondo del vaso) ocupando un volumen considerable en el vaso de té. Las perlas grandes cocidas tienen un diámetro de al menos 6 milímetros. Ocasionalmente, se utiliza tapioca de "perla pequeña". Las perlas se hierven en agua durante 25 minutos hasta que se cocinan completamente pero no pierden elasticidad, posteriormente, se enfrían por un tiempo aproximado de 25 min. Luego de cocidas duran unas 7 horas. Estas perlas contienen poco sabor y generalmente están empapadas en soluciones de azúcar (López Iturriaga, 2013, pág. 1)

Beber las perlas a través de un sorbete es común, generalmente se proporciona un sorbete de gran diámetro para acomodar el tamaño particular de las perlas. Un error común para los bebedores no experimentados es vaciar el contenedor de líquido antes de que se consuman todas las perlas, lo que hace que sea difícil o imposible recolectar las perlas con suficiente vacío con un sorbete.

El té de burbujas es generalmente de dos tipos: el primero es el té con sabor a frutas y el segundo, es el té de leche, sin embargo, algunas tiendas ofrecen un “té con leche de frutas”, es decir, un híbrido. El té de leche puede usar cremas lácteas o no lácteas (Bisogno, 2017, pág. 1).

El té de burbujas original consistía en un té negro taiwanés caliente, tapioca marrón de perla grande, leche condensada y miel. A medida que esta bebida se hizo más popular, se crearon variaciones. Las versiones heladas aparecieron pronto, y llegaron junto con el té verde de burbujas que usa té verde de jazmín en lugar de té negro. Comenzaron a aparecer aromas de durazno o ciruela, luego se agregaron más sabores de frutas hasta que, en algunas variaciones, el té se eliminó por completo en favor de las frutas reales. Estas versiones de frutas generalmente contienen perlas de colores y/o "cubos de gelatina" del color elegido para combinar con el jugo de fruta que se use. Los sabores se pueden agregar en forma de polvo, jugo de fruta, pulpa o jarabe al té negro o verde caliente, que se agita en una coctelera o se mezcla en una licuadora con hielo hasta que se enfríe. Las perlas de tapioca cocidas y otros complementos se agregan al final (Bruce Santiago & Johstin Job, 2016, pág. 27).

Hoy en día, se pueden encontrar tiendas completamente dedicadas al té de burbujas, similares a las barras de jugo de principios de la década de 1990. En algunas presentaciones, el té de burbujas se sirve en un vaso de plástico sellado en la parte superior usando una máquina, esto permite que el té se agite en la taza servida. El celofán se perfora con una pajita. El sorbete puede ser de colores brillantes y de boca ancha, lo suficientemente grande como para chupar las perlas. Otros cafés usan tapas de plástico en forma de cúpula (Bruce Santiago & Johstin Job, 2016, pág. 28).

Se pueden agregar diferentes aromatizantes al té de burbujas. Algunos sabores de frutas ampliamente disponibles incluyen fresa, manzana verde, maracuyá, mango, limón, uva, lichi, durazno, piña, melón, melón dulce, plátano y kiwi. Otros sabores no frutales populares incluyen taro, coco, chocolate, café, moca, cebada, sésamo, almendra, jengibre, lavanda, rosa, violeta. Algunos de los sabores de frutas agrias generalmente sólo están disponibles en el té de burbujas sin leche, ya que la acidez cuajará la leche (Bruce Santiago & Johstin Job, 2016, pág. 28).



Figura 4: Perlas de Tapioca

Fuente: Google Images

Las cafeterías de té de burbujas son a menudo lugares frecuentados por jóvenes asiáticos del sudeste. Tal cultura juvenil adoptada en los países occidentales da como resultado montones de revistas (tanto en versiones asiáticas como americanas), manga chino y muestra de videos musicales de música pop asiática (Bruce Santiago & Johstin Job, 2016, pág. 29).

1.4.4 Take away

El termino take away se refiere a “Comida para llevar” dicho término se refiere a la comida servida en un establecimiento para ser consumida fuera de él. Además, dicha plataforma de negocio se ha convertido en una herramienta valiosa de marketing para poder atraer nuevos clientes.

Hoy en día los negocios take away se han convertido en tendencia en los últimos años ya que se encuentra ligado a la comida al paso.

2.CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis SEPTLE

2.1.1 Factores políticos:

Perú ha pasado recientemente por una crisis política con la negación de adelantar elecciones que se presentó a través del poder Ejecutivo, con lo que el Presidente Martín Vizcarra disolvió el Congreso aplicando un artículo de la Constitución que habilita al presidente a tomar ese paso si el Congreso “rehúsa” en dos ocasiones la confianza al Gobierno durante el mismo período legislativo. La primera ya había ocurrido en el 2017, cuando el presidente era Pedro P. Kuczynski (2016-2018) (Gestion, 2019, pág. 1).

A pesar de todo lo mencionado dichos problemas políticos no ha afectado el comportamiento de la población, lo que es muy probable que los hábitos de consumo se mantengan a pesar de la crisis política. No obstante, de persistir esta crisis política, hay una amenaza que el consumo interno se vea afectado negativamente en el tiempo.

2.1.2 Factores económicos:

En la actualidad, según varias áreas de estudio económico el crecimiento del PBI se redujo en el 2019 de un 3% a un 2.5%, La reducción obedece a que la desaceleración económica mundial se ha profundizado, y en el plano local, se ha materializado el deterioro de las expectativas empresariales tanto del BCR (economía y contratación a 3 meses en mínimos desde inicios de 2016) como de Apoyo Consultoría (Gestión, BCP recorta a 2.5% proyección de crecimiento de economía peruana para el 2019, 2019, pág. 1).

El Perú es un país minero, ya que es uno de los principales productores de cobre, zinc y oro. Los sectores de pesca, manufactura y agropecuario se han fortalecido en mayo del 2018. En la pesca se incrementó la anchoveta en un 26,7% (Sanchez Sanchez, 2018)

En el 2017, Arequipa contribuyo el 6,6% del VAB Nacional y con el 6% del PBI. Cabe resaltar que Arequipa se encuentra como la segunda ciudad del Perú que más contribuyó tanto al VAB Nacional como al PBI, en ambos casos, después de Lima (BCRP, Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Arequipa Sucursal Arequipa del, 2018, pág. 4).

Según el Ministerio de Producción (2016), en Arequipa se registró 97,697 empresas formales, lo que representa el 5,6% del total nacional y está constituido la mayoría por micro y pequeña empresa con un 95,7% y 3,9% respectivamente, seguido de la grande empresa con el 0,3% y mediana empresa con el 0,1%. (pág. 2). Además, en el 2017, el total de la Población Económicamente Activa de Arequipa fue de 708 mil personas (4,1% del total nacional), de los cuales el 95,7% representó la Población Económicamente Activa ocupada y el 4,3% a la Población Económica Activa desempleada.

A continuación, un cuadro en donde se muestra la tasa de crecimiento del PBI del 2018 al 2020.

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2018	2019*			2020*	
		I Sem	RI Jun.19	RI Set.19	RI Jun.19	RI Set.19
PBI primario	3,2	-2,9	1,3	-0,2	3,6	3,6
Agropecuaria	7,8	3,3	4,5	4,1	4,0	4,1
Pesca	39,7	-26,9	-14,6	-13,6	9,0	9,6
Minería metálica	-1,7	-1,7	2,1	-0,8	4,0	3,9
Hidrocarburos	0,0	0,3	2,6	3,4	0,3	0,3
Manufactura	13,2	-15,8	-5,9	-5,7	2,1	2,2
PBI no primario	4,2	3,1	4,0	3,5	4,1	3,8
Manufactura	3,7	0,8	3,2	2,2	3,8	3,8
Electricidad y agua	4,4	4,9	4,3	4,3	4,0	4,0
Construcción	5,3	5,0	5,4	5,4	6,9	5,8
Comercio	2,6	2,6	3,2	3,0	3,5	3,5
Servicios	4,4	3,6	4,1	3,7	4,0	3,6
Producto Bruto Interno	4,0	1,7	3,4	2,7	4,0	3,8

* Proyección.
RI: Reporte de inflación.

Figura 5: Reporte de inflación.

Fuente: Banco Central de la Reserva del Perú

Por lo expuesto, se considera que existe una oportunidad de negocio, dado que se tuvo un crecimiento en el nivel socioeconómico A y B en la ciudad de Arequipa, lo cual contribuiría a la implementación y crecimiento del modelo de negocio que se está evaluando.

2.1.3 Factores Socioculturales:

En Arequipa se cuenta con un gran potencial de desarrollo y gran capacidad productiva. Dichos factores han determinado que Arequipa se establezca como la segunda regional del país.

En base al Censo Nacional 2017, el número de habitantes en el departamento de Arequipa es de 1'382,730. La tasa de crecimiento promedio anual entre 2007-2017 fue de 1,8%, habiéndose incrementado en este periodo en 230 mil 427 habitantes. En el

Departamento de Arequipa, se observa una distribución casi equitativa de la población según sexo, siendo el 51% mujeres y 49% hombres, además existe un mayor número de personas con edades que oscilan entre los 15 y 64 años de edad, esto representa un 67,5% del total, seguido por el grupo de 0-14 años, lo cual equivale a un 23,7%, mientras que los de 65 y más años, conforman el 8,8% (Inei, 2017, pág. 20).

El centro comercial Mall Plaza Arequipa se encuentra en el distrito de Cayma. Se recibe en promedio, un millón de visitantes al mes, siendo el segundo centro comercial más concurrido de Arequipa. Asimismo, el centro comercial Mall Aventura Porongoché, ubicado en el Distrito de Paucarpata. Es el centro comercial con mayor concurrencia de visitantes al mes, en promedio recibe 1 millón y medio de visitantes (Peru-Retail, 2019)

En la categoría de aguas se disputan más de 12 marcas donde las principales marcas son San Mateo (Backus) y San Luis (Coca-Cola), en base a datos de CCR.

Las ventas de té en la industria peruana aumentaron en un 102,8%. En comparación con respecto al 2012, que se dio un consumo per cápita de 1,4 litros, en cambio en el año 2017, ascendió a 2,7 litros, en donde las marcas más vendidas fueron: Free Tea, Lipton y Beberash (Angulo Villar, 2018, pág. 17)

La producción y venta de gaseosas y agua embotellada en los primeros meses del 2018 no creció en el mercado peruano y por lo visto se ha mantenido así todo el año (Peru-Retail, Perú: Ventas de bebidas no repuntan en lo que va del 2018, 2018, pág. 1).

Las ventas de jugos o zumos aumentaron en un 12,2% entre los años 2012 y 2017, lo que hizo que el consumo per cápita pasó de 11,7 a 12,3 litros lo que equivale a un crecimiento de un 5% (Angulo Villar, 2018, pág. 17).

Con respecto a jugos y néctares, se encuentran las de 16 marcas, donde Cifrut (AJE) y Frugos (Coca-Cola), tienen la mayor participación del mercado con un 30% y 14%, respectivamente (Peru-Retail, Mercado de jugos y néctares es liderado por AJE en Perú, 2017, pág. 1)

Además, las bebidas gasificadas mantienen su demanda y también hay la mayoría de las marcas con 47 marcas en donde lideran en ventas Coca-Cola, Inca Kola, Kola Real y

Pepsi (Peru-Retail, ¿Cuál es el panorama de las bebidas gaseosas en el mercado peruano?, 2016, pág. 1)

Por otra parte, se tiene que la empresa con mayor participación es Arca Continental con 48% del mercado, por lo que tiene un mayor liderazgo sobre las otras marcas (Peru-Retail, ¿Cómo se están desarrollando las categorías de bebidas en el mercado peruano?, 2017, pág. 1)

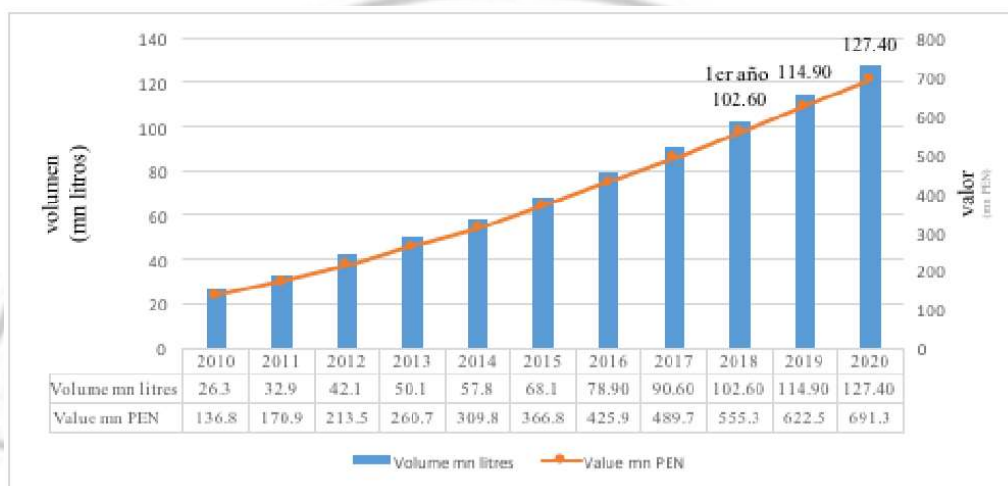


Figura 6: Evolución del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas en Perú

Fuente: Euromotor 2017

PROYECCIÓN DE VENTA EN CANAL OFF-TRADE POR CATEGORÍA						
Millones de soles						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Botella de agua	1,139.8	1,252.0	1,362.4	1,476.6	1,595.8	1,721.3
Carbonatada	3,352.1	3,399.8	3,417.6	3,455.3	3,508.8	3,576.0
Concentrados	80.5	80.7	80.6	80.7	81.2	81.9
Jugos	903.5	930.9	948.8	969.8	994.0	1,021.4
Café envasado	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5
Té envasado	366.8	425.9	489.7	555.3	622.5	691.3
Bebidas energéticas	878.0	960.7	1,043.9	1,128.7	1,513.8	1,598.9
Bebidas especiales de Asia	-	-	-	-	-	-
Total	6,721.1	7,050.3	7,343.4	7,666.8	8,316.6	8,691.2

Figura 7: Participación del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas por tipo de bebidas en Perú

Fuente: Euromotor 2017

Además de qué tan saludable es un producto, según Infomarketing (2018) los consumidores toman en cuenta otros cinco aspectos (pág. 1):

- Preocupación por un futuro amigable y sostenible

Los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta. Estos prefieren productos que tengan ingredientes orgánicos y que estén elaborados con materiales amigables con el medio ambiente.

Además, a nivel global, el 94% de los jóvenes pertenecientes a la generación Z considera que las empresas deben ayudar a afrontar problemas sociales y ambientales.

- Mensajes claros y transparencia

Debido a que las personas demandan más control y seguridad sobre los productos que consumen, existe una mayor preocupación respecto a la cantidad de ingredientes que estos contienen. Por ello, las personas valoran un etiquetado claro. Las empresas, por su parte, están respondiendo a esta tendencia a través de una mayor trazabilidad y transparencia de sus productos.

- Ahorrar tiempo

Como consecuencia de su agitado estilo de vida, muchos consumidores optan por alimentos de preparación rápida. Esta situación genera que las personas estén más dispuestas a comer y beber productos que puedan ser ingeridos cuando se realiza un viaje o se desarrollen algunas actividades, como trabajar, estudiar, entre otras.

Por ello, hoy se buscan soluciones sencillas, pero que proporcionen una nutrición adecuada, como los batidos de frutas y verduras, las semillas, los granos y las nueces.

- Las marcas locales

El número de personas que apoya las marcas y negocios locales va en aumento. Comprar productos que expliquen en su empaque cómo respaldan a los productores es un detalle muy valorado por los consumidores.

- Se valoran las experiencias

El 42% de los milenials a nivel global valoran experimentar nuevas experiencias. Lo que nos representa la oportunidad para comprometer a las generaciones más jóvenes a través de nuevas sensaciones en las bebidas y alimentos.

En el ámbito cultural respecto al consumo de té en Arequipa, cabe mencionar que en esta ciudad además de Lima y Piura, existió una fuerte influencia británica, la colonia existente en la ciudad desde el siglo el siglo XIX, se diferenció de otras por su rápida instalación en la élite de la ciudad, destacando la formación de casas comerciales como el ferrocarril Mollendo Puno, relacionada con la industria de la lana, la casa Jack. Su influencia se extiende hasta la actualidad con empresas como Mitchell, y familias como Gibson, Landazuri Ricketts entre otras; este intercambio no se limitó al ambiente comercial, sino también al aspecto político y desarrollo cultural, destacando en esta última categoría el consumo de té a la fecha en la ciudad existen restaurantes donde se realiza la hora del té.

De lo mencionado anteriormente, existe la oportunidad de ofrecer a un mayor público una bebida refrescante y exótica, promoviendo oportunidades tales como: cambio de hábito de vida de la gente, incrementar niveles de participación, preocupación por el tema saludable, crecimiento de los milenials que en la actualidad tienen mayor poder adquisitivo, elevar el nivel educativo y cultural entre otros.

2.1.4 Factores tecnológicos:

Hoy en día la tecnología juega un papel muy importante en la comunicación, así como también al uso de información y mejora de actividades que se realizan día a día tales como: las redes sociales, Internet y otras plataformas que podrían mejorar el negocio.

En este 2020, se tendrá que altas direcciones tomaran decisiones importantes con ayuda de la tecnología, por lo que es importante que las empresas apliquen una estrategia digital para los negocios, así como también los canales digitales relacionados al cliente de tal manera que se mejoren sus procesos (Morris, 2017, pág. 1).

Se aplicará un sistema interno básica del negocio con el que nos ayudará con el manejo de registros de los consumidores, donde se tendrá en consideración los aspectos más relevantes de los usuarios (Herrera, 2015, pág. 5).

De lo mencionado anteriormente concluimos que, la tecnología asociada al modelo negocio y al grupo etario brinda grandes beneficios en general, así como generar una experiencia de compra facilitando y ahorrando esfuerzos.

2.1.5 Factores ecológicos:

En el negocio propuesto, además de fomentar un servicio de calidad y reformar el estilo de vida de las personas jóvenes y adultos, se buscará realizar actividades que no tengan un impacto negativo con el medio ambiente utilizando insumos orgánicos, así como también materiales biodegradables, además, tomaremos en consideración el ahorro del agua, evitar la contaminación auditiva entre otras.

La ciudad de Arequipa presenta diferentes tipos de climas, estos pueden ser cálido y templado pero lo que aprovecharemos que en casi todo el año es soleado por lo que aprovecharemos en la implementación del modelo de negocio con las bebidas refrescantes (Go 2 peru, 2019, pág. 1)

Por lo expuesto aprovecharemos la tendencia ecológica que existe especialmente en los milenials, por lo que el modelo de negocio se basa mucho en el concepto saludable, cuidado del medio ambiente y ecología, uso de productos naturales y así como el uso de envases biodegradables.

2.1.6 Factores legales:

El Estado Peruano ha cambiado sus políticas con el fin de garantizar que los mecanismos legales para el ejercicio pleno de los derechos reconocidos en la Constitución Política (D.S. N° 29158) y los Tratados Internacionales vigentes de salud alimenticia para mejorar su calidad de vida y que se integren plenamente al desarrollo social, político y cultural.

- Ley 26842 Ley general de Salud
- Norma Técnica Sanitaria 142 – 2018 MINSA/DIGESA “Norma sanitaria para restaurantes y Servicios Afines”
- D.S. 007-98-SA Reglamento de Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas
- D.L. 1062 Ley de Inocuidad de los Alimentos

- D.S. 034-2008-AG Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos
- Ley 30021 Ley de promoción de Alimentación Saludable
- D.S. N° 017-2017-SA. Reglamento aprobatorio de la Ley 30021 Ley de Promoción de Alimentación Saludable.

De lo mencionado podemos concluir que las leyes actuales del país contribuyen a la creación del negocio y que a su vez es importante cumplirlas para estar acorde a las normas vigentes.

2.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter

2.2.1 Nuevos Entrantes:

El negocio de té de burbujas no ofrece dificultades a su ingreso por eso la importancia de un diferenciador. Si bien a la fecha no existen competidores en el medio, existe la posibilidad que pueda haber nuevas personas interesadas en aperturar un negocio similar o los existentes en lima como “Bubble Tea” o “Ten REN” dentro de su política de expansión decidan ampliar su red en Arequipa.

Adicionalmente, se realizó un Benchmarking de los principales negocios de Té y Té de Burbujas en las ciudades de Lima, Arequipa y Cusco.

Negocios similares de té y té de burbujas		
Lima		
	Té / Café	Té de Burbujas
Beso Francés	x	
Manolo	x	
Estación 329	x	
Arabica Espresso Bar	x	
La Boulangerie	x	
Frutix	x	x
Ten Ren	x	x
Bubble Tea	x	x
Juan Valdez	x	
Starbucks	x	
Te Burbuja	x	x
Boba Station	x	x
Fridays	x	
Chili's	x	
Ágora Café y Arte	x	

Tabla 80: Benchmarking en Lima.

Fuente: Elaboración propia

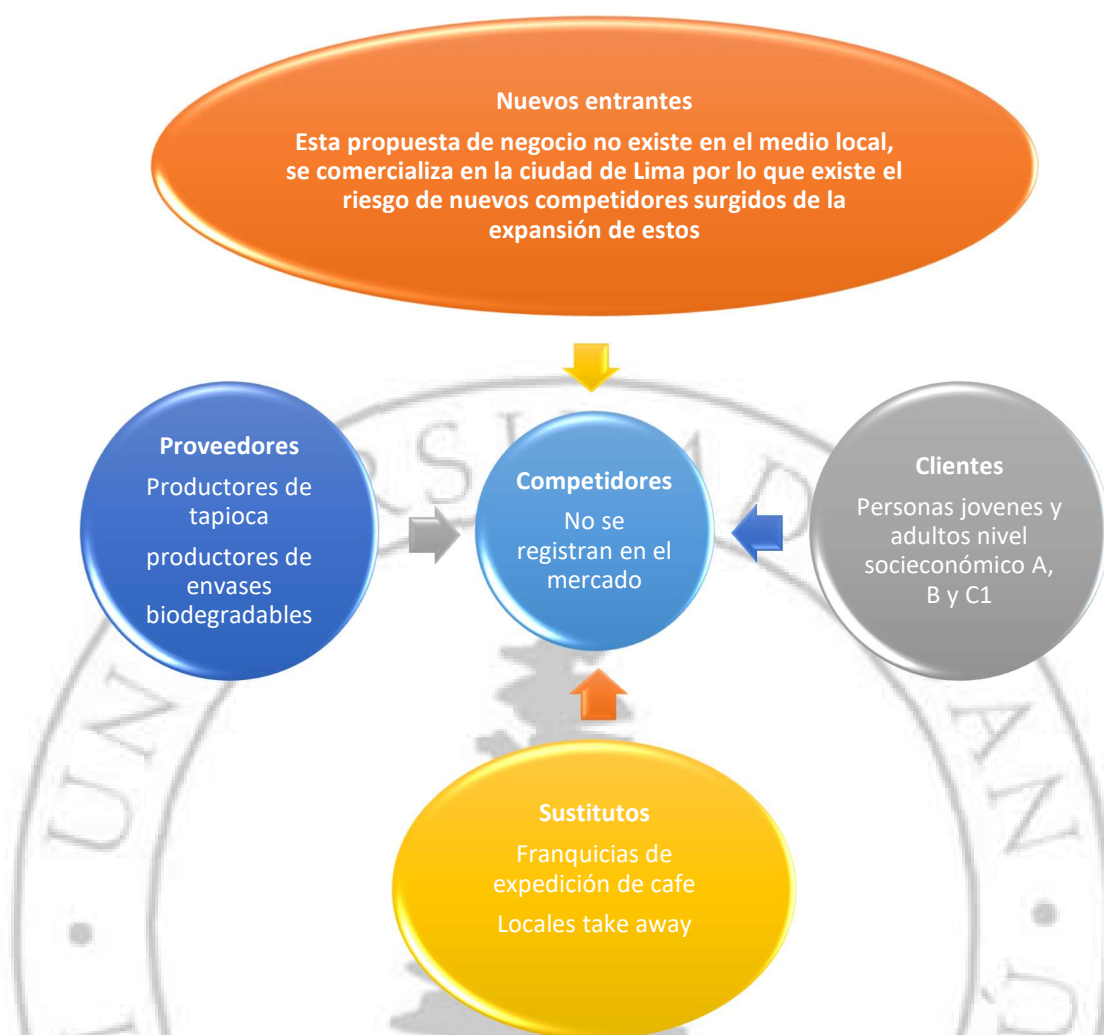
Negocios similares de té y té de burbujas		
Arequipa		
	Té / Café	Té de Burbujas
Munanqui Tea House	x	
La Petite Francaise	x	
Huayruro	x	
Capriccio	x	
Chaqchao Organic	x	
Puku Puku Arequipa	x	
Kafi Wasi	x	
Mana	x	
Juan Valdez	x	
Starbucks	x	
Ristretto Coffee House	x	
Mocca del Té Mercadere	x	
Fridays	x	
Chili's	x	
El Ekeko	x	

Tabla 81: Benchmarking en Arequipa
Fuente: Elaboración propia

Negocios similares de té y té de burbujas		
Cusco		
	Té / Café	Té de Burbujas
El Duende	x	
La Basílica	x	
Laurel	x	
Eusebio y Manolo	x	
Pantastico	x	
Tea World	x	
Panadería Qosqo Maki	x	
La Valeriana Bakeshop	x	
Juan Valdez	x	
Starbucks	x	
Coffee Bubble Tea	x	x
Cuscoffee	x	
Cocoliso	x	
Chili's	x	
Crepes and Coffee	x	

Tabla 82: Benchmarking en Cusco
Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto anteriormente en el benchmarking de negocios de venta de té y de té de burbujas, encontramos que Arequipa es un mercado nicho para este tipo de negocio, adicionalmente, en la ciudad de Arequipa por tradición hay un consumo recurrente de té, lo que ayudaría a una rápida aceptación de la población por el producto.



2.2.2 Proveedores:

Los insumos más importantes en este negocio son las perlas de tapioca, la harina de yuca que se puede encontrar en diferentes mercados de la ciudad en forma a granel, sin embargo, Almidones Perú ofrece un producto de mayor calidad y de base orgánica, por lo cual le confiere un mayor poder de negociación, ya como perlas de tapioca están son comercializadas a nivel de Mercado libre o la empresa Perlas Negras Perú, al no existir muchos proveedores se les confiere un nivel de negociación medio.

Acorde con la idea de negocio saludable y en armonía con el medio ambiente es nuestro interés usar para la comercialización envases biodegradables, en ese sentido a nivel nacional ha incrementado el número de empresas que comercializan estos productos entre ellas figuran: ARBOK, SASHA NATURA, QAYA ECOENVASES, GREEN PACK PERÚ, D'RAPHI entre otros 20 (Díaz Vega & Estrada Merino, 2016, pág. 30)

2.2.3 Competidores:

En la actualidad no existe otro negocio dedicado a la venta de té de burbujas en la ciudad de Arequipa.

2.2.4 Clientes:

De acuerdo con las experiencias registradas en otros países los principales consumidores de este producto figuran en el grupo etario de 15 a 45 años población que asciende cerca del 64% de la población de la ciudad (INEI, 2017, pág. 45)

2.2.5 Sustitutos:

En el mercado existen franquicias con productos sustitutos que siguen el formato comprar y llevar (take away) tenemos principalmente a Starbucks, Juan Valdez, y Munanqui respectivamente.

Otras opciones, sin embargo, se pueden considerar tiendas como Capriccio y Gelarti, especialistas en venta de jugos y helados, así también tenemos a Pura Fruta, FRUTIX u otros negocios familiares, cerca del punto donde se evaluará el negocio, dedicados a la venta de jugos, las cuales deberán ser considerados en nuestro análisis.

El análisis de las cinco fuerzas nos permite identificar que no hay barreras de entrada a este mercado ya que no se encuentran obstáculos de diversos tipos que dificulte el ingreso de la marca nueva, con lo que se pueden obtener beneficios que nos ayude a la investigación, innovación y desarrollo, con el objeto de mejorar el servicio frente a posibles competidores, o para invertir en el negocio.

2.3 Oportunidades y Amenazas

2.3.3 Oportunidades

O1. Crecimiento del consumo de bebidas a base de té. De acuerdo con el estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones realizado por Arellano Marketing en el 2013, Arequipa tiene 63% de penetración de mercado de las infusiones, mientras que en Lima su porcentaje de penetración de mercado llega a 53%. Según RPP Noticias (2017), publica que el promedio anual del consumo de té per cápita es de 35.6 tazas, en comparación al 29.7 tazas de café per cápita por año a nivel nacional. Según Angulo Villar (2018), se muestra el crecimiento de 102.8% del mercado de té a nivel nacional.

O2. No existe la bebida “té de burbujas” en la ciudad de Arequipa. De acuerdo con lo investigado, no se registra ningún establecimiento que venda este tipo de bebidas exóticas en la ciudad de Arequipa.

O3. Crecimiento económico y poblacional de Arequipa. Según reporte del INEI (2017), la tasa de crecimiento poblacional es de 1.8% hasta el 2017, sin embargo, se espera que esa tasa de crecimiento disminuya según la misma fuente del INEI. Respecto al crecimiento económico, según el Díaz Vega & Estrada Merino (2016), Arequipa contribuyó con el 6.6% anual del VAB y con el 6% del PBI de Perú. Cabe mencionar que Arequipa es la segunda ciudad más grande del Perú en términos económicos.

2.3.4 Amenazas

A1. Ingresos de nuevos competidores. El posible éxito del negocio podría cautivar a nuevos inversionistas a replicar el modelo negocio como la franquicia “Ten REN”.

A2. Existencia de productos sustitutos. Actualmente, el mercado cuenta con una oferta de productos sustitutos a base de café y reconocidas franquicias a nivel internacional como Starbucks y Juan Valdez. Por otro lado, se identificó a Munanqui como competidor indirecto debido a que vende bebidas elaboradas a base de hierbas regionales.

2.4 Matriz EFE

Amenazas	Oportunidades y Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
	Crecimiento del consumo de bebidas a base de té	0.20	4	0.80
	No existe la bebida “té de burbujas” en la ciudad de Arequipa	0.30	4	1.20
	Crecimiento económico y poblacional de Arequipa	0.25	3	0.75
	Ingresos de nuevos competidores	0.15	1	0.15
	Existencia de productos sustitutos	0.10	1	0.10
		1.00		3.00

Tabla 1: Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia

De la matriz EFE se aprecia que se obtuvo el puntaje ponderado igual a 3 de los 4 posibles. Respecto a las oportunidades, es importante resaltar que hoy en día no existe este producto en la ciudad de Arequipa, sumado a la tradición de la población de Arequipeña por el consumo de té heredada de la colonia británica en Arequipa con la famosa “hora del té o tea time” da una atractiva oportunidad de negocio.

Al ser un mercado nicho, lleva a una amenaza latente al ingreso de nuevos competidores a través de franquicias, negocios familiares o adaptación rápida del negocio de algún competidor indirecto mencionado.



3. CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

En esta sección, se desarrolla el modelo Canvas con la finalidad de describir a detalle la propuesta de valor en función a la oportunidad detectada durante el diagnóstico del entorno. Adicionalmente, se mencionan los recursos que se necesitan para desarrollar dicha propuesta.

3.1 Modelo de Negocio (Modelo Canvas)

3.1.1 Segmento de Clientes

El negocio de bebida refrescante de nombre “Burbujea-Té” va a estar dirigido a jóvenes y adultos entre 18 a 44 años preferentemente de ambos sexos que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C1, que vivan en la ciudad de Arequipa y turistas, en la zona urbana principalmente, que suelen visitar los 2 principales centros comerciales de la ciudad que son el Mall Plaza Cayma y el Mall Aventura Plaza Arequipa.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor va a estar centrada en la experiencia de consumir una bebida natural y refrescante de la categoría exótica a base de té con perla de tapioca y frutas regionales del Perú en un envase biodegradable. Se va a generar una experiencia de compra rápida y agradable usando el modelo take away como canal de venta en un módulo del tipo isla ubicado en una zona de alto tránsito del centro comercial. Como complemento a la bebida, se propone ofertar acompañamientos dulces y salados, de acuerdo con el resultado de las encuestas, las personas estarían muy predispuestas de acompañar la bebida con un complemento de este tipo; en conclusión, la propuesta de valor será la diferenciación en satisfacer la necesidad de sed con una bebida saludable a base de té y responsable con el medio ambiente.

3.1.3 Canales

El canal de venta al público será del modelo take away en los centros comerciales. Respecto a la comunicación, se utilizará como herramienta masiva de comunicación con los potenciales clientes a las redes sociales. El principal canal de comunicación con los potenciales clientes serán las redes sociales. Para el grupo etario objetivo, se ha dispuesto aperturar cuentas oficiales en Facebook e Instagram con la finalidad de comunicar promociones y hacer estrategias de marketing para incrementar el nivel de ventas. Las redes sociales serán administradas por un Community Manager externo a fin de darle un foco profesional. Como complemento a estos canales, se realizarán activaciones en el

punto de venta y se repartirán volantes en las zonas de ingreso a los centros comerciales mencionados.

3.1.4 Relación con el cliente

Se dará mucho énfasis al trato cordial, amable y rápido como cimientos de la relación que se desea construir con el cliente basado en una estrategia “Customer Centric” para generar una experiencia agradable de compra. Para lograr esta diferenciación, el proceso de selección va a ser un factor clave puesto que la persona que esté de cara directa con el cliente debe tener un perfil de vocación de servicio y buen trato al público, para ello el personal tendrá un plan de entrenamiento anual. Se plantea como objetivo que esta estrategia desencadene en un incremento de afiliados al programa de fidelización que tiene por nombre “Club del té”.

En estos tiempos, el rol del Community Manager juega un papel importante en el manejo de las redes sociales de cara a crear la relación con el cliente puesto que tanto en las situaciones favorables y no tan favorables es importante que el tiempo de respuesta sea rápida.

3.1.5 Estructura de ingresos

La forma de pago en el punto de venta será con dinero en efectivo, con tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

3.1.6 Recursos Clave

3.1.6.1 Personal

El recurso humano clave identificado es:

- **El Chef Ejecutivo:** Es el responsable de garantizar el sabor homogéneo de la bebida refrescante para todos los clientes. De acuerdo con lo mencionado en el capítulo de plan de Organización y Recursos Humanos, debe tener una experiencia de 1 a 2 años en puestos similares.
- **El Cajero:** Su rol es de vital importancia puesto que estará en contacto directo con el cliente, debe tener un perfil que cumpla con la estrategia “Customer Centric”, además de un trato amable y dinámico.

- **El Administrador:** Principalmente debe velar porque el negocio funciona según los estándares y cultura de la empresa. Debe contar con 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

3.1.6.2 Local

Para esta etapa del negocio, se plantea abrir 2 módulos del tipo isla, cada módulo estará ubicado en los centros comerciales con mayor concurrencia de visitas por año en la ciudad de Arequipa y tienen las mejores tiendas ancla, según lo investigado y analizado son el Mall Plaza Cayma y el Mall Aventura Porongoché Arequipa. El arrendamiento mensual del espacio por cada isla es de S/. 8,000.00, dando una garantía de 2 meses en cada puesto, es decir, una inversión total al inicio de S/. 48,000.00.

3.1.7 Procesos clave

Adquisición de materia prima e insumos: El Administrador será el responsable del abastecimiento y control de stock para cubrir la demanda estimada del mercado.

Soporte al cliente: Actividad crítica del negocio puesto que dará la diferenciación y posicionamiento en el mercado con un trato cordial y una atención rápida de su pedido.

Elaboración del té de burbujas: La preparación de la bebida y los acompañamientos serán de buena calidad, así como la presentación de estos.

Capacitación del personal: Para garantizar que el personal esté altamente motivado en la buena atención al cliente, se realizará capacitaciones semestrales a modo de refresco de los valores corporativos enfocados en la calidad de atención.

Manejo de redes sociales: Serán administradas por un Community Manager externo para asegurar un manejo adecuado de las redes sociales. Será responsable de comunicar a los clientes las promociones y eventos a través de las plataformas Facebook e Instagram.

3.1.8 Socios clave

Como socios clave se han identificado a los proveedores de envases biodegradables, proveedores de té (jazmín, negro, rojo y verde), proveedores de pulpa de fruta, proveedores de perlas de tapioca, centros comerciales, proveedores de acompañamientos dulce (torta de chocolate y torta de zanahoria) y salado (empanadas y salteña), así como el operador de Izipay.

También se considera como socio clave los servicios del equipo de asesores externos de contabilidad, Community Manager, diseñador de interiores detallados en el siguiente capítulo del plan de Organización y Recursos Humanos.



Socios Clave	Procesos Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento del cliente
<ul style="list-style-type: none"> -Proveedor de envases y sorbetes biodegradables. -Proveedor de té verde, jazmín, negro y rojo. -Proveedor de pulpa de fruta. -Proveedor de perlas de tapioca. -Operador IZIPAY. -Proveedor de complementos dulce y salado -Asesores externos -Centros Comerciales 	Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer una experiencia sensorial agradable a través del consumo de una bebida saludable a base de té con frutas regionales del Perú. 	Canales	<ul style="list-style-type: none"> -Segmento A, B y C1 -Género: Masculino y Femenino. -Jóvenes y adultos (18 a 44 años).
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración del té de burbujas adaptada a la región. -Adquisición de materia prima e insumos. -Soporte al cliente -Capacitación del personal 		<ul style="list-style-type: none"> -Que consuma un producto de calidad a un precio accesible comprometidos a cuidar el medio ambiente. -Programa de Fidelización. -Trato amable durante el servicio. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Personal capacitado en la elaboración de bebidas. -Módulo tipo isla. 		<ul style="list-style-type: none"> -Modelo take away -Redes Sociales -Volantes 	

Figura 8: Canvas

Fuente: Elaboración Propia

4. CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo, se procede a describir la metodología seguida para la investigación del mercado y del público objetivo a través del uso de fuentes primarias y secundarias, que permitieron identificar las características y preferencias de este.

4.1 Objetivos del estudio de mercado

Los Objetivos de la investigación son los siguientes

- Determinar el interés en bebidas no convencionales en la población.
- Conocer los hábitos de consumo de servicios similares al propuesto en este negocio en la ciudad de Arequipa.
- Evaluar el concepto de té de burbujas: conocer su aceptación, como bebida exótica, refrescante, con aditivos, las características, los hábitos de consumo asociados.
- Evaluar el producto té de burbujas respecto a la percepción del producto, disposición de compra y precio.
- Establecer la demanda del producto.

4.2 Diseño de muestra

4.2.1 Definición del marco muestral

La muestra se obtendrá entre los asistentes a los malls de la ciudad de Arequipa, contemplando las zonas considerados con mayor concentración de población del NSE A, B y C1.

El tamaño de la muestra es de 429 personas elegidas por conveniencia.

$$n = (Z\alpha/2)^2 \times p \times (1 - p) / E^2$$

$$n = 1.962 \times 0.5 \times 0.5 / 0.052 \approx 384$$

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

(1 - p): Probabilidad de fracaso

E: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

4.2.2 Características del cliente objetivo

El cliente objetivo, son las personas entre 18 y 44 años que acuden a los centros comerciales y consumen bebidas no alcohólicas pertenecientes a un NSE A, B y C1 que viven en la ciudad de Arequipa interesados en comprar productos con características de ser novedosos y exóticos.

4.3 Fuentes de información

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes fuentes:

4.3.1 Fuentes secundarias

El proceso de investigación se inició con la consulta de fuentes secundarias, para ello se seleccionaron fuentes confiables y actuales en la medida de lo posible, dentro de las paginas consultadas se puede citar INEI, CPI, revistas especializadas.

Los objetivos específicos de las fuentes secundarias son:

- Identificar las estadísticas de consumo del modelo de negocio.
- Determinar el perfil del consumidor actuales.
- Determinar el nivel de ingresos de nuestro público objetivo.
- Identificar los estilos de vida que se correlacionan con nuestro negocio.

4.3.2 Fuentes primarias

En un segundo momento de la investigación se emplearon fuentes primarias entre las que se consideraron:

- Observación directa.
- Focus Group diseñado para el público objetivo.
- La encuesta aplicada al público objetivo.

4.3.2.1 Observación directa

Se visitó durante una semana en diversos horarios establecimientos similares o que expenden productos sustitutos al del negociado planteado.

Durante la observación en tienda se examinó el comportamiento de consumo de los asistentes, horas pico, tiempo de preparación de productos. La técnica utilizada fue la de cliente oculto.

4.3.2.2 Focus Group

Para la realización de FOCUS GROUP se elaboró un cuestionario, el mismo que fue aplicado a personas pertenecientes al público objetivo en la Ciudad de Arequipa.

Objetivos

- Identificar la percepción y conceptos vinculados al modelo de negocio propuesto.
- Identificar la aceptación del producto, así como sus presentaciones con mayor aceptación.
- Identificar la preferencia por productos complementario.
- Identificar las preferencias del público objetivo.

4.3.2.3 Encuesta

La encuesta fue elaborada en base a la información recopilada de las fuentes secundarias. Se aplicó en los centros comerciales más importantes y con mayor afluencia de público en la ciudad: Mall Plaza Cayma y Mall Aventura Porongoché.

La encuesta se aplica en fin de semana donde se tiene mayor afluencia de personas, y se aplicó a los asistentes a los centros comerciales, de forma aleatoria, al azar, dirigida al público objeto de la investigación:

En cuanto a los objetivos de la encuesta se consideraron:

- Determinar la frecuencia de consumo del modelo de negocio take away y cafeterías.
- Identificar las preferencias del público objetivo.
- Identificar el tamaño de mercado por edades.
- Determinar el ticket promedio.

Metodología de la encuesta

- La técnica utilizada fue presencial.
- Se aplicaron preguntas de filtro de edad e interés por consumo de bebidas con características del producto.

- Se realizaron 429 respuestas efectivas, con un margen de error menor a ± 5.6 , con un nivel de confianza superior a 95%.
- La fecha de campo fue del 02-20 de noviembre

4.4 Resultados

4.4.1 Observación en tienda

La observación se realizó durante una semana en diferentes horarios de forma aleatoria

Se establecieron horarios de 10-5 pm, 5pm a 8:30pm y de 8:30 a 10pm en correlación con la publicación de Capital.pe del 2018.

De los datos recogido se puede concluir respecto a la afluencia de clientes que esta alcanza el 50% de las visitas del día en el horario pico de 5pm a 8:30pm y la relación de visitas entre los días lunes- jueves es de 2 a 3 con los fines de semanas. Las cifras son desarrolladas en el capítulo 7, plan de Organización y Recursos Humanos.

Respecto al comportamiento de consumo se evidencio que el 50% aproximadamente de los clientes, adquieren un producto complementario

El promedio de atención del servicio era de 4 a 5 minutos por cliente.

4.4.2 Focus group

El focus group, fue desarrollado el día 14 de diciembre del 2019 con la participación de 10 personas ubicadas dentro del público objetivo.

Tras la realización del focus group se pudo concluir:

- Los establecimientos con productos sustitutos están en la mente de los consumidores.
- Los participantes consideran que puede tener buena aceptación del producto por ser novedoso.
- Los participantes consideraron relevante el concepto de una empresa socialmente responsable con el medio ambiente.
- Los participantes se mostraron dispuestos a probar el producto, 9 de los asistentes indicaron que no sólo probaría, sino que consumirían el producto de salir al mercado.
- La bebida fue catalogada como exótica y novedosa.

- La experiencia de las perlas de tapioca fue agradable para la mayoría de los participantes, sólo uno estuvo en desacuerdo.
- La mayoría de los participantes se inclinaron por una bebida de presentación de 350 ml.
- Los participantes se mostraron interesados por adquirir productos complementarios, siendo los más votados la salteña, empanada de carne y pollo para la mañana y la torta de chocolate y zanahoria por la tarde.
- Se identificó como sabores con mayor aceptación a la combinación de té natural, papaya arequipeña, aguaymanto y fresa

4.4.3 Encuesta

4.4.3.1 Género

Los entrevistados fueron prioritariamente mujeres 59% y varones 41%

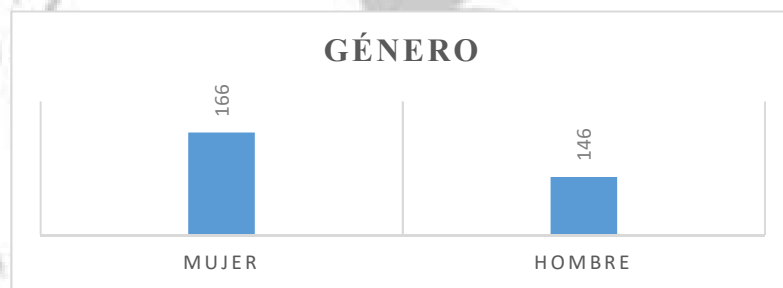


Figura 9: Género

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2 Edad

El rango demográfico se encontró entre 18 y 44 años, encontrándose el 84% entre 18-34 años.

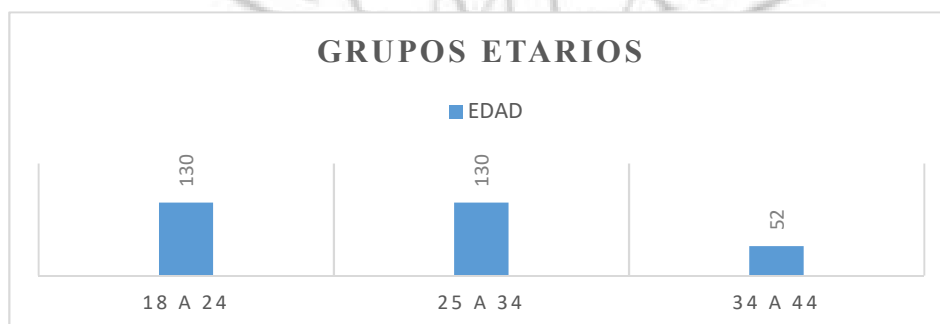


Figura 10: Grupos Etarios

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.3 Interés en características de Bebida

Respecto a la intención de compra de bebidas con características de exótico, novedoso y orgánico, esta asciende a un 73% de la población encuestada.

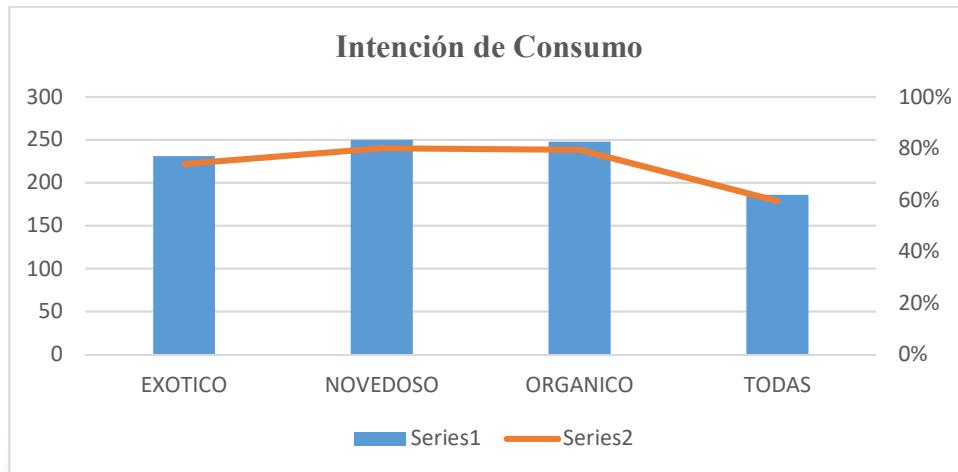


Figura 11: Intención de Consumo

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.4 Interés por componente

En la encuesta se evaluó el interés en incluir té, frutas, leche y perlas de mandioca, en las bebidas, siendo los que alcanzaron el mayor nivel de aceptación el té y frutas, con los porcentajes correspondientes de 65% y 91%.

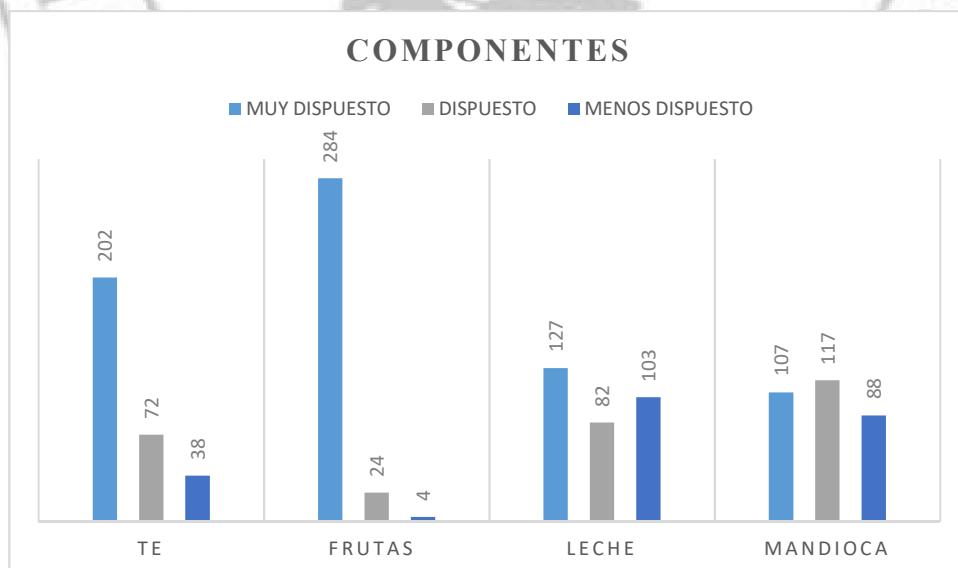


Figura 12: Componentes

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.5 Hábitos de consumo

Respecto al hábito de consumo, se puede inferir que el público tiene menos del 50% de frecuencia de reconsumo.

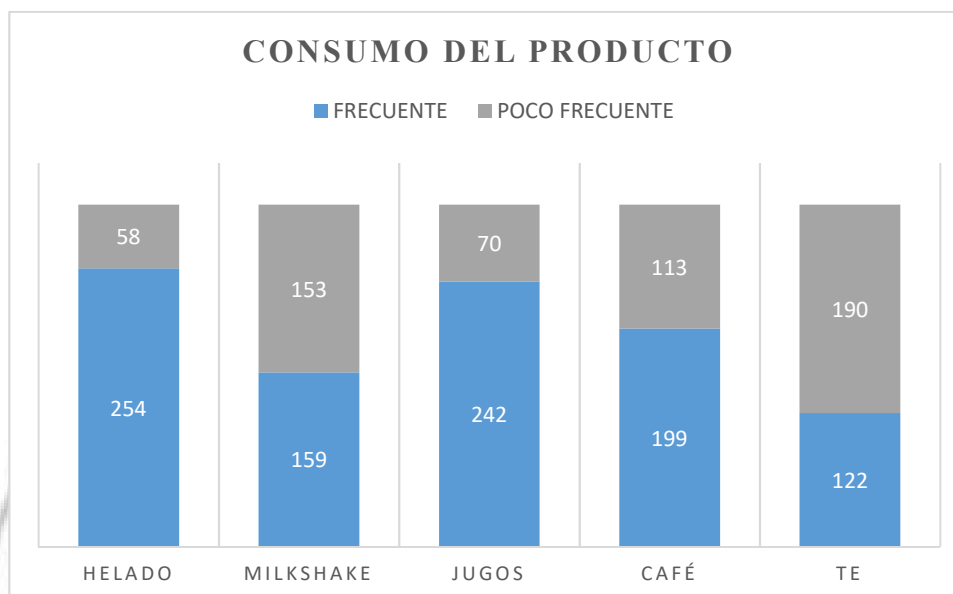


Figura 13: Consumo del Producto

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta se pudo valorar que al menos el 92% de las personas han consumido en establecimientos que expenden productos similares al que se propone, teniendo una frecuencia de consumo según se detalla a continuación. De acuerdo con los resultados, se infiere que al menos el 73% de la población asiste al menos una vez al mes a estos establecimientos.

Frecuencia de visita	Porcentaje
1 vez cada 2 meses	27%
1 vez por mes	31%
Cada 2 semanas	18%
1 vez por semana	11%
Mayor a 2 veces por semana	8%

Tabla 2: Frecuencia de visita a establecimientos similares

Fuente: Elaboración propia

Respecto al comportamiento, se evidencia que el 86% del público acude a locales similares en compañía de pareja, familiares o amigos.

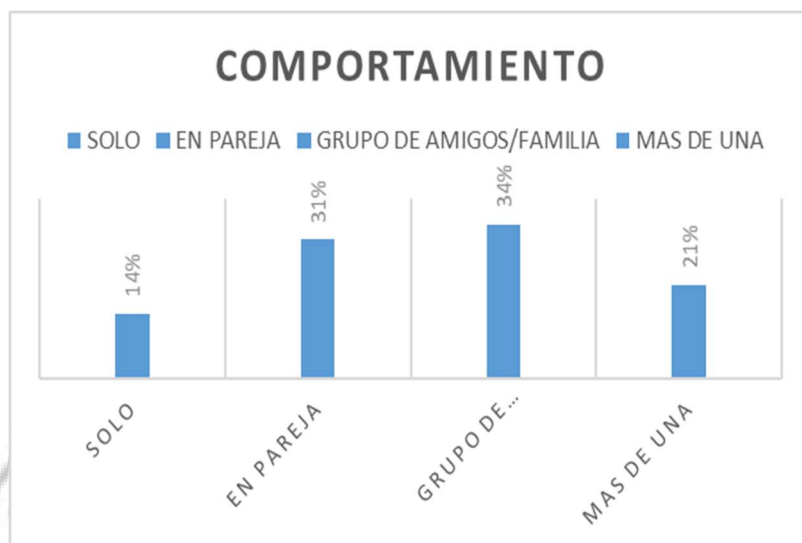


Figura 14: Comportamiento

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.6 Ticket promedio de consumo

De la población encuestada, al menos el 52% de la población aseguran tener un consumo promedio entre 15-24.90 soles por visita.

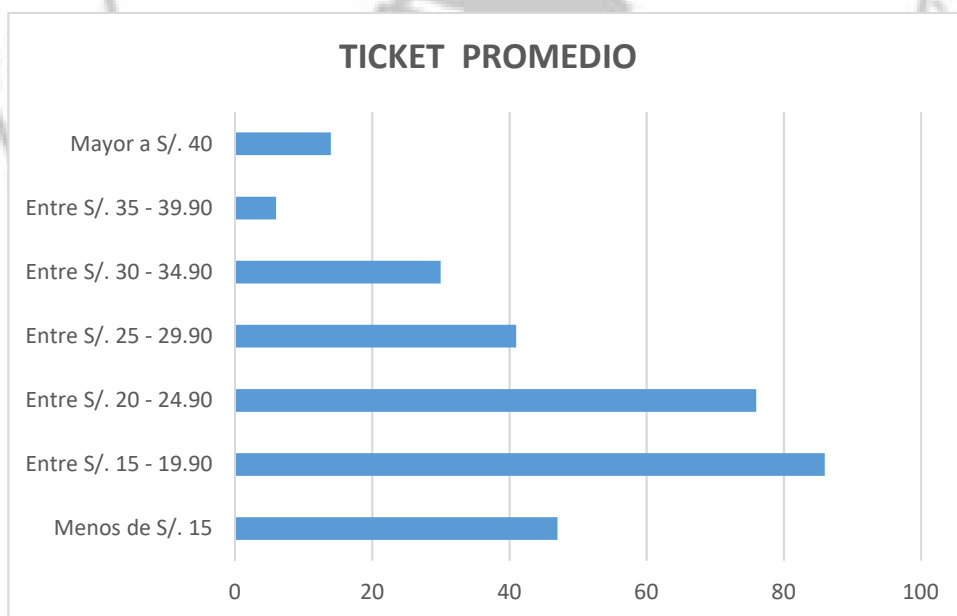


Figura 15: Gasto promedio

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.7 Interés por producto complementario

La población encuestada mostro un interés para la adquisición de un producto complementario al producto del 70% distribuido de la siguiente manera:

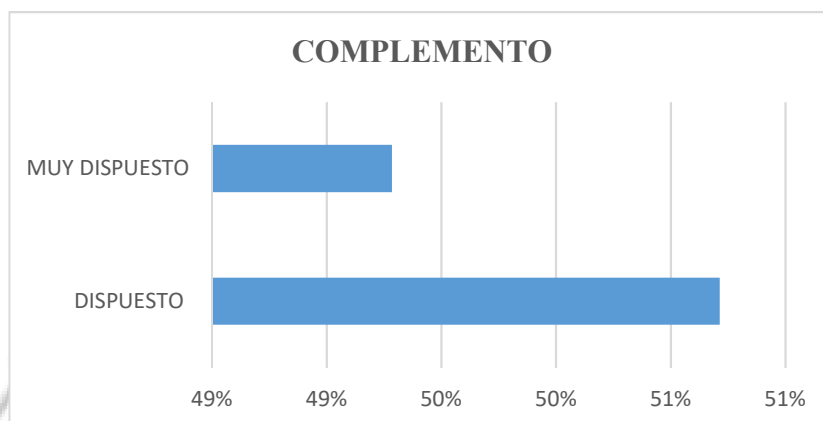


Figura 16: Complemento

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.8 Ambientación

Respecto a la ambientación temática del local se observa que el 78% de público interesado en el producto lo considera importante para su decisión de compra.

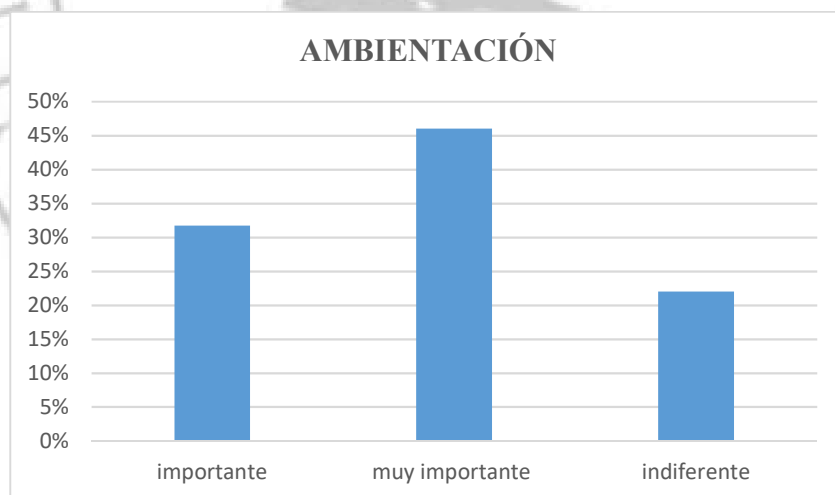


Figura 17: Ambientación

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.9 Ubicación

Con el fin de determinar la ubicación ideal del establecimiento se interrogó al público interesado, obteniendo que el patio de comidas resulta en el lugar más apropiado para su ubicación, sin embargo, el 38% de indiferencia, frente a la ubicación, deja un margen para valorar otra disposición en función de los costos.

Ubicación	Porcentaje
Te es indiferente	38%
En el acceso al cine	7%
En el pasadizo del mall	17%
En el patio de comidas	26%
Fuera del mall	12%

Tabla 3: Preferencias de ubicación

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.10 Interés por solicitud a domicilio

Para valorar la inclusión futura de alianza con aplicativos de reparto a domicilio, se vio que el 47% del público no está interesado en adquirirla por ese medio, no obstante, la aplicación con mayor aceptación es RAPPI.

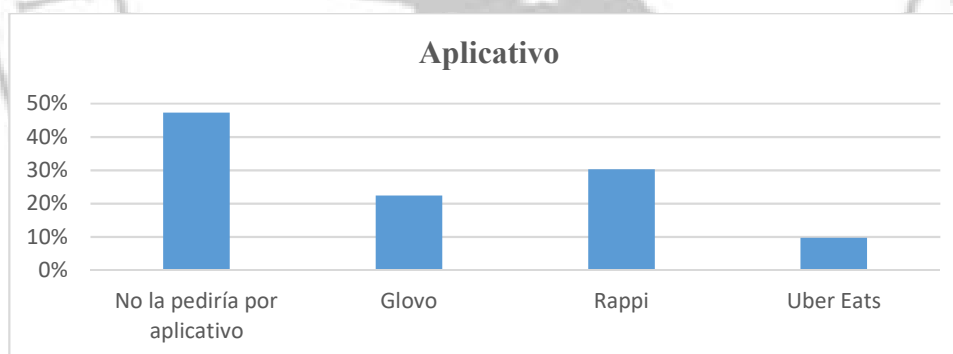


Figura 18: Aplicativo

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.11 Redes sociales

Respecto al uso de redes social el 99.5% del público encuestado, utiliza al menos una red social siendo la más frecuente Facebook. Al menos el 80% usa más de una red social.

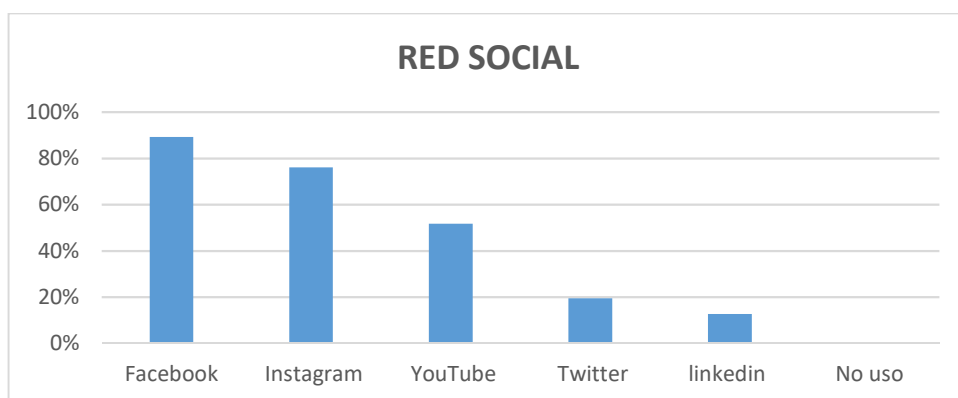


Figura 19: Red Social

Fuente: Elaboración propia

4.5 Estimación de la demanda

Para establecer la demanda del producto es necesario conocer el crecimiento de la población en Arequipa y las estimaciones del crecimiento poblacional a cinco años que es el horizonte de este negocio. En la tabla 4 se describe el comportamiento de la población en los últimos 6 años y en la tabla 5 la proyección y tasa de crecimiento esperada.

Edad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
18-44	569,144	573,735	578,379	583,106	587,705	591,976
Tasa crec.	0.80%	0.80%	0.80%	0.81%	0.78%	0.72%

Tabla 4: Población De Arequipa Entre 2014-2019

Fuente: INEI censo 2017

Edad	2020	2021	2022	2023	2024	2025
18-44	595,708	598,930	601,767	604,197	606,184	607,681
Tasa crec.		0.54%	0.47%	0.40%	0.33%	0.25%

Tabla 5: Proyección Población De Arequipa Entre 2019-2025

Fuente INEI censo 2017

De acuerdo al censo INEI 2017, la distribución de la población en la región Arequipa es como se describe en la tabla a continuación, de donde se desprende que el 78% de la población se encuentra concentrada en la provincia de Arequipa.

Provincia	Total
Provincia Arequipa	1 080 635
Provincia Camaná	59 370
Provincia Caravelí	41 346
Provincia Castilla	33 629
Provincia Caylloma	86 771
Provincia Condesuyos	16 118
Provincia Islay	52 034
Provincia La Unión	12 827
Total Arequipa	1 382 730

Tabla 6: Distribución población Arequipa según provincias 2017

Fuente INEI censo 2017

4.5.1 Mercado del Té

De acuerdo a la investigación del mercado el consumo de té asciende a 35.6 tazas al año por persona, lo que equivaldría a 38,470,606 (treinta y ocho millones cuatrocientos setenta mil seiscientos seis) tazas de té anual sólo en la ciudad de Arequipa.

Si nos limitamos a la población urbana y situada entre los 18 y 44 años obtenemos los siguientes porcentajes:

	Urbana		Entre 18-44	
	Nº	%	Nº	%
Población	1,063,523.00	98%	471,214.00	44%
Tazas De Té	37,861,418.80	98%	16,775,218	44%

Tabla 83: Consumo de té en base a población urbana y grupo etario

Fuente: Elaboración propia

Para el alcance de este estudio, se consideró la población existente en la provincia de Arequipa, residente en la zona Urbana de los distritos de: Cerro Colorado, Sachaca, Cayma, Yanahuara, Cercado, Miraflores, Mariano Melgar, Paucarpata, Jose Luis Bustamante y Rivero, Hunter y Socabaya, la que se constituye en el 75% de la población.

DISTRITO	TOTAL
Distrito Arequipa	22 383
Distrito Alto Selva Alegre	38 578
Distrito Cayma	41 211
Distrito Cerro Colorado	90 977
Distrito Mariano Melgar	26 231
Distrito Paucarpata	58 042
Distrito Sachaca	10 462
Distrito Yanahuara	10 089
Distrito José Luis Bustamante Y Rivero	34 497
Distrito Miraflores	26 867
Distrito Hunter	22 076
Distrito Socabaya	33733
Total	415,146.

Tabla 84: Población por distritos 2017

Fuente INEI censo 2017

En base a este porcentaje se calcula el consumo de té por tazas en el grupo etario de interés como se describe a continuación:

	Distritos	
	N°	%
Población	415,146.00	88%
Tazas De Té	14,779,198	88%

Tabla 85: Consumo de té en base a población por distritos

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los niveles socioeconómicos, se tuvo en cuenta los datos obtenidos de APEIM que señala estructura de los NSE en la provincia de Arequipa como se describe a continuación:

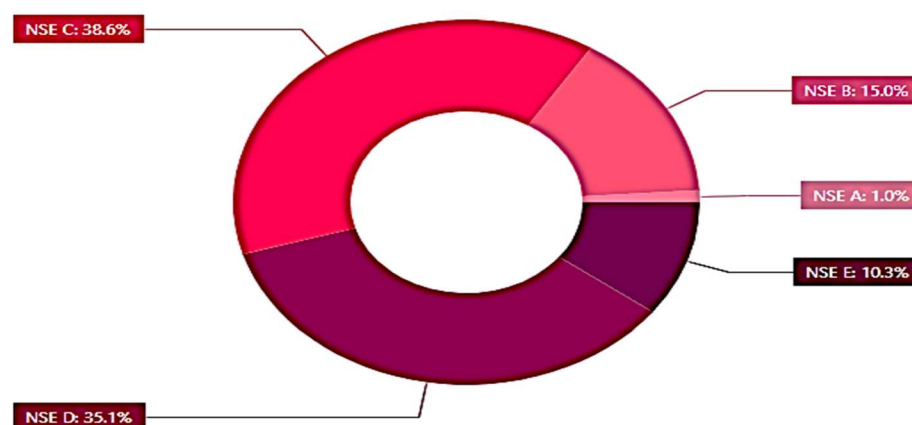


Figura 20: Distribución de NSE

Fuente: Dashboard APEIM 2018

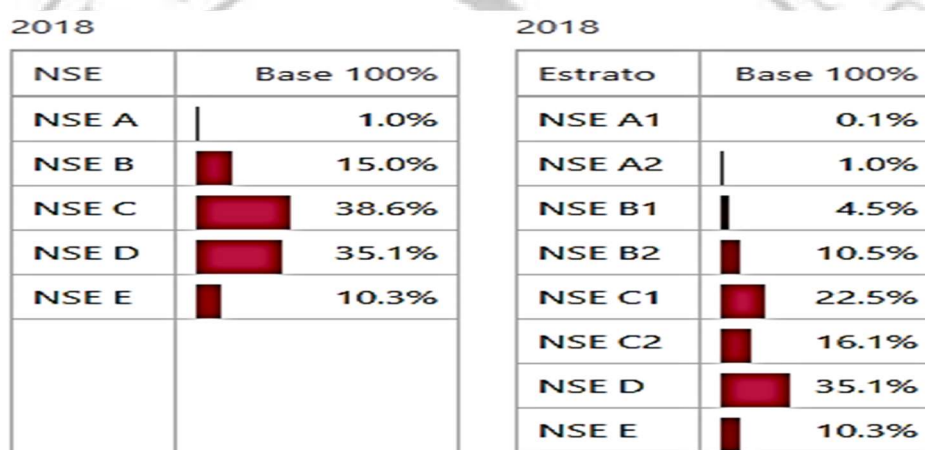


Figura 21: Distribución de NSE

Fuente: Dashboard APEIM 2018

De acuerdo al porcentaje de nivel socioeconómico A, B y C1 en la población podemos inferir el porcentaje de tazas de té consumidas en esta población de interés:

	NSE	
	Nº	%
Población	158,170.63	38%
Tazas de té	5,630,874	38%

Tabla 86: Consumo de té en base a Niveles Socio economicos

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que una taza de té equivale a un vaso del producto té de burbujas, se propone como objetivo alcanzar el 2% de la participación de este mercado, que equivale a 112,617 tickets al año. No obstante, nuestro negocio se extiende a toda la población, involucra en especial a la que asiste a centros comerciales, por tal motivo se realizó un análisis complementario de la demanda en base a las visitas que se dan en cada centro comercial y las encuestas realizadas como se describe a continuación.

4.5.2 Mercado total

De acuerdo con la publicación de Perú – Retail en el 2019, la afluencia de público al Mall Aventura Porongoché – Arequipa fue de 1.5 millones de visitas mensuales y al Mall Plaza Cayma 1 millón de visitas, así mismo, en base al comportamiento evidenciado por este segmento comercial según la publicación de ACCEP del 2019, se calculó su tasa de crecimiento.

Sede	Crecimiento de visitas por mall	
	2018	2019
Mall Plaza Cayma	3,800,000.0	4,000,000.0
Tasa de Crecimiento	0.05	
Mall Aventura Porongoché	2,800,000.0	2,900,000.0
Tasa de Crecimiento	0.04	

Tabla 7: Tasa de crecimiento de visitas por grupo comercial –mall

Fuente: ACCEP 2019

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	1,000,000	1,052,632	1,108,033	1,166,351	1,227,738	1,292,355
Mall Aventura Porongoché	1,500,000	1,553,571	1,609,056	1,666,522	1,726,041	1,787,685
TOTAL	2,500,000	2,606,203	2,717,089	2,832,873	2,953,779	3,080,041

Tabla 8: Visitas mensuales Proyectadas 2020-2024 con relación al crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del mercado total, se tomó en cuenta el porcentaje de grupo etario en el rango de 18 a 44 años obtenido de la encuesta.

	# Encuestas	Población 18-44	Porcentaje
Mall Plaza Cayma	228	190	83%
Mall Aventura Porongoche	241	190	79%
TOTAL	469	380	81%

Tabla 9: Grupos etarios

Fuente: Elaboración propia

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	833,333.33	877,193	923,361	971,959	1,023,115	1,076,963
Mall Aventura Porongoche	1,182,573	1,224,807	1,268,550	1,313,856	1,360,779	1,409,379
TOTAL	2,015,906	2,102,000	2,191,912	2,285,815	2,383,894	2,486,341

Tabla 10: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 con relación a la población objetivo

Fuente: Elaboración propia

Según APEIM 2018, Arequipa tiene una distribución de la población que asciende al 54.7 % a los NSE A, B y C, sin embargo, de acuerdo con Fuentes C, 2009 en su estudio de factores críticos de los centros comerciales en Lima, las personas que acuden a centros comerciales se ubican en los NSE A, B y C, siendo de interés conocer la población perteneciente al NSE A, B y C1.

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	700,000	736,842	775,623	816,446	859,416	904,649
Mall Aventura Porongoche	993,361	1,028,838	1,065,582	1,103,639	1,143,055	1,183,878
TOTAL	1,693,361.0	1,765,680.3	1,841,205.7	1,920,084.5	2,002,470.9	2,088,526.8

Tabla 11: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con el NSE

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el mercado total estará influenciado por el interés en consumir un producto con características similares al del negocio en estudio

Sede	Población encuestada objetivo	Características de Producto	Porcentaje
Mall Plaza Cayma	190	156	82%
Mall Aventura Porongoche	190	156	82%
TOTAL	380	312	82%

Tabla 12: Interés en características del producto

Fuente: Elaboración propia

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	574,737	604,986	636,828	670,345	705,626	742,764
Mall Aventura Porongoche	815,602	844,730	874,899	906,146	938,508	972,026
TOTAL	1,390,339	1,449,716	1,511,727	1,576,490	1,644,134	1,714,790

Tabla 13: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con las características de bebida

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Mercado potencial

Las encuestas realizadas permitirán establecer el mercado potencial, basado en la asistencia a negocios que ofertan productos similares (p.ej. Starbucks, Juan Valdez entre otros).

Sede	Encuestados	Establecimientos similares	Porcentaje
Mall Plaza Cayma	156	143	92%
Mall Aventura Porongoche	156	143	92%
TOTAL	312	286	92%

Tabla 14: Visitan establecimientos similares

Fuente: Elaboración propia

El mercado potencial estaría constituido por las personas que asisten a estos negocios, el cual asciende a un 93 % del público encuestado.

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	526,842	554,571	583,759	614,483	646,824	680,867
Mall Aventura Porongoche	747,635	774,336	801,991	830,633	860,299	891,024
TOTAL	1,274,477	1,328,907	1,385,750	1,445,116	1,507,123	1,571,891

Tabla 15: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con visita a establecimiento similar

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Mercado efectivo

Teniendo en cuenta la evaluación realizada para el mercado potencial, se realizó el análisis del mercado efectivo en relación con la intención de compra del público encuestado respecto al producto objeto de este negocio alcanzando un interés de 70% promedio.

Sede	Encuestados establecimientos similares	Encuestados interesados en el producto	Porcentaje
Mall Plaza Cayma	143	102	71%
Mall Aventura Porongoche	143	99	69%
TOTAL	286	201	70%

Tabla 16: Porcentaje interesado en producto

Fuente: Elaboración propia

Sede	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	375,789	395,568	416,387	438,302	461,371	485,654
Mall Aventura Porongoche	517,593	536,079	555,225	575,054	595,592	616,863
TOTAL	895,402	933,667	973,633	1,015,378	1,058,985	1,104,540

Tabla 17: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 en relación con interés producto

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Participación de mercado meta

Respecto a la participación de mercado, se ha establecido el interés de las personas entrevistadas en comprar el producto, sin embargo, como se trata de una propuesta nueva hemos considerado iniciar con una participación de mercado del 0.62% con crecimiento anual que nos permita alcanzar un 0.77% en la etapa de madurez del negocio.

Sede	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	2,453	2,685	3,081	3,405	3,763
Mall Aventura Porongoché	3,324	3,580	4,042	4,395	4,780
TOTAL	5,776	6,265	7,122	7,800	8,543

Tabla 18: Visitas mensuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Sede	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	29,430	32,218	36,966	40,858	45,158
Mall Aventura Porongoché	39,884	42,961	48,500	52,744	57,359
TOTAL	69,315	75,179	85,466	93,601	102,517

Tabla 19: Visitas anuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Esta participación de mercado, que toma en cuenta el comportamiento con respecto a consumo en establecimientos sustitutos y el interés por el producto es el 1.23% del mercado del té, el cual es menor a la propuesta inicialmente de 2% en relación a este mercado, por lo que se decidió trabajar con la participación de mercado menor. En razón de ser más alcanzable.

De acuerdo con la encuesta el ticket promedio de ventas en establecimientos similares se encuentra en un promedio de S/.15.00 a S/.19.90 nuevos soles, asociado al análisis del focus group se ha decidido estimar el ticket promedio de consumo en S/. 13.79.

Sede	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	S/ 405,843.14	S/ 455,398.72	S/ 535,572.86	S/ 606,747.68	S/ 687,381.25
Mall Aventura Porongoché	S/ 550,004.02	S/ 607,243.73	S/ 702,673.16	S/ 783,260.99	S/ 873,091.24
TOTAL	S/ 955,847.16	S/ 1,062,642.45	S/ 1,238,246.03	S/ 1,390,008.67	S/ 1,560,472.49

Tabla 20: Ventas anuales proyectadas 2020-2024 por participación de mercado

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Conclusiones del estudio

La investigación de mercado permitió concluir:

- La población de Arequipa que asiste a los centros comerciales muestra un alto interés 82% por consumir bebidas no convencionales con características de exótica y novedosas.

- La población recuerda fácilmente productos similares, a los que han asistido en un 92% con una frecuencia de reconsumo de al menos una vez al mes del 73%.
- El ticket promedio gastado en establecimientos similares está entre S/.15.00 y S/. 19.90 nuevos soles, sin embargo, de acuerdo con las preferencias indicadas en el focus group y la observación en tienda se evaluó utilizar un precio inferior.
- Los días con mayor afluencia en ese tipo de negocio corresponden a los fines de semana.
- El tiempo promedio de atención en este tipo de establecimientos, se sitúa entre 4 y 5 minutos.
- En base a la aceptación del producto, así como la existencia de productos sustitos en el mercado y la afluencia de visitantes es posible iniciar con una participación de mercado del 0.62%.
- La población no está interesada de adquirir este producto a través de un aplicativo delivery.

5. CAPÍTULO V: PROYECTO DE EMPRESA O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

A continuación, se pasará a desarrollar la empresa, la estructura organizacional, los valores, cultura organizacional y ubicación.

5.1 Descripción del Negocio

El modelo de negocio consiste en la venta de té de burbujas, una bebida refrescante de la categoría exótica, usando el canal de take away en zonas de alto tránsito de los centros comerciales con atención rápida al público. Los puntos de ventas físicos evaluados son los 2 centros comerciales con mayor tránsito peatonal en la ciudad de Arequipa, el primero es el Mall Plaza Cayma y el segundo punto propuesto es el Mall Aventura Porongoché, según lo evaluado en el capítulo 7.2 del plan de Operaciones.



Figura 22: Ubicación

Fuente: Imagen extraída de google maps, 2019

El negocio abarca la producción y comercialización del té de burbujas, se implementaría un módulo de venta propio tipo isla en cada centro comercial.

El personal que esté de cara directa con el cliente debe tener un perfil de vocación de servicio y buen trato al público para generar una experiencia agradable de compra. La forma de pago es con dinero en físico, con tarjeta de débito y tarjeta de crédito. Como productos complementarios, se propone agregar a la lista de menú postres dulces y bocaditos salados de rápida entrega.

De acuerdo con los valores corporativos de la empresa, los productos serán elaborados con insumos de alta calidad, envases y sorbetes biodegradables y bolsas de papel reciclado. Con el objetivo de promocionar la marca de la empresa, se imprimirá el logotipo en todos los empaques.

5.2 Estructura organizacional

5.2.1 Organigrama

Para desarrollar este modelo de negocio take away se está considerando el siguiente organigrama general utilizando una estructura vertical con unidades clave.

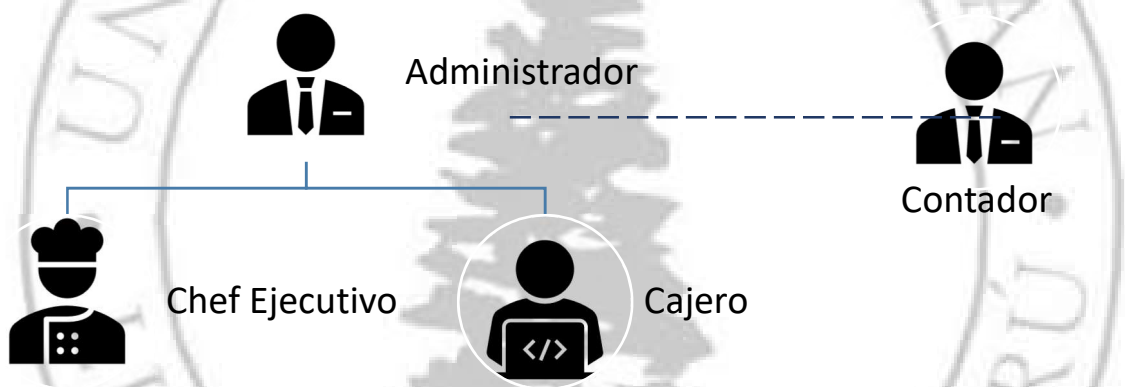


Figura 23: Organigrama general del negocio take away del negocio “Burbujea-Té”

Fuente: Elaboración propia

5.3 Misión, Visión de la Empresa

5.3.1 Misión

“Lograr la satisfacción plena de nuestros clientes y consumidores de la bebida té de burbujas a través de una experiencia innovadora y agradable de consumo utilizando insumos orgánicos saludables y de alta calidad, siendo respetuosos del medio ambiente”

5.3.2 Visión

“Ser la empresa líder en la venta de té de burbujas en la ciudad de Arequipa en los próximos 5 años”.

5.4 Valores Corporativo

a) Integridad

El personal colaborar y los proveedores deben tener altos valores éticos basados en la honestidad, respecto propio y con los demás, responsable, leal, por lo tanto, firmeza en sus acciones, atento, correcto e intachable.

b) Seguridad y Calidad Total

Basado en el concepto de mejora continua aplicado en los procesos de fabricación y seguridad para asegurar la alta calidad exigida por los clientes.

c) Medio ambiente

La responsabilidad con el medio ambiente es un valor intrínseco de la empresa, fomentando la cultura de sensibilización con nuestros clientes a través de nuestras acciones y comportamientos.

c) Vocación de servicio

Tener la predisposición de ayudar y ser útil para algo de manera desinteresada con la finalidad de satisfacer las necesidades de otro.

d) Orientado al cliente

La filosofía del negocio está orientada a desarrollar las preferencias del cliente para la generación de la experiencia innovadora y personalizada.

e) Innovación

Alineada a la filosofía del negocio se debe constantemente estar en búsqueda de productos y/o servicios innovadores para generar experiencias personalizadas.

5.5 Fortalezas y Debilidades

5.5.1 Fortalezas

F1. Bebida con insumos y servicio de calidad. El estudio realizado por InforMarketing mencionado en el inciso 2.1.3 del capítulo 2 del Diagnóstico del entorno, menciona que el 42% de los milenials prefiere experiencias sobre productos.

F2. Bebida con frutas naturales.: Según lo investigado en el punto 2.1.3. Factores Socioculturales, el consumidor de hoy busca opciones saludables de alimentos y bebidas a base de frutas y verduras.

F3. Bebida apta para consumo del público en general baja en grasas y calorías, rica en antioxidantes. Como se explicó en el inciso 1.5.2, el té de burbujas en una bebida a base de té verde, té negro, té rojo o té jazmín, los mismos insumos que tienen componentes antioxidantes naturales.

F4. Mínima inversión, rápida recuperación por su alta rentabilidad. De acuerdo con los cálculos realizados en el capítulo 8 de Evaluación económico-financiera, el retorno de la inversión se da en el transcurso del segundo año de realizada la inversión estimada de 108 mil soles.

F5. Bebida personalizable, cliente elige textura, sabor y tipo de toppings. Según lo investigado, los consumidores buscan opciones donde ellos puedan decidir los ingredientes que desean consumir.

F6. Empresa responsable con el medio ambiente. Según la noticia publicada en InfoMarketing, uno de los 5 aspectos que los consumidores toman en cuenta de un producto y/o servicio es que la empresa muestre preocupación por un futuro amigable y sostenible. La preferencia por consumir marcas responsables con el planeta ha aumentado por la generación actual.

5.5.2 Debilidades

D1. Complejidad en el cambio de un hábito de consumo. De acuerdo con las encuestas, la mayoría de las personas que fueron encuestadas toman té en sus casas.

D2. Desconocimiento del producto por parte del mercado. Según lo investigado, no existen locales que vendan té de burbujas en la ciudad de Arequipa. Adicionalmente, durante el desarrollo de las encuestas y el focus group, la mayoría de las personas indicaron no conocer ni haber probado antes el producto.

D3. Dependencia de los insumos básicos: En la ciudad de Arequipa, no se encuentra un proveedor de los insumos básicos como: toppings, envases biodegradables y los tipos de tés). Este punto hace depender al negocio de Lima y China como proveedores claves.

5.6 Matriz EFI

Fortalezas y Debilidades		Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
Fortalezas	Bebida con insumos y servicio de calidad	0.15	4	0.60
	Bebida con frutas naturales	0.15	3	0.45
	Bebida apta para consumo del público en general baja en grasas y calorías, rica en antioxidantes	0.10	3	0.30
	Inversión pequeña	0.15	4	0.60
	Bebida personalizable, cliente elige textura, sabor y tipo de toppings	0.10	3	0.30
	Empresa responsable con el medio ambiente	0.10	4	0.40
Debilidades	Complejidad en el cambio de un hábito de consumo	0.05	1	0.05
	Desconocimiento del producto por parte del mercado	0.10	1	0.10
	Dependencia de los insumos básicos	0.10	2	0.20
		1.00		3.00

Tabla 21: Matriz EFI

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la matriz EFI se utilizaron 9 criterios entre fortalezas y debilidades obteniendo un puntaje ponderado igual a 3. Una de las fortalezas que tiene el negocio propuesto llamado “Burbujea-Té” es realizar una bebida con insumos de buena calidad brindando un servicio diferenciado, estos puntos fueron muy valorados por los entrevistados durante el estudio de mercado. Otra fortaleza del modelo de negocio está relacionada con la inversión, al ser un negocio tipo isla no requiere de una inversión grande, lo que disminuye el riesgo para los inversionistas.

Respecto a las debilidades, es importante mencionar que existe un desconocimiento del producto, lo que lleva a destinar mayor presupuesto al plan de marketing para poder dar a conocerlo rápidamente y puedan consumirlo. Otro punto no

menor, es la dependencia de los insumos básicos para la preparación de las bebidas, los cuales algunos de ellos, se importan de la China en dólares, lo cual una volatilidad en el tipo de cambio en el dólar impactaría positivamente o negativamente en los costos de producción según sea el caso.



6. CAPITULO VI: ESTRATEGIA

Este capítulo se centrará en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio con la finalidad de determinar las principales estrategias que llevarán a cumplir los objetivos planteados.

6.1 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>O1/F1. Fortalecer la imagen de la bebida exótica y saludable para impulsar su consumo utilizando insumos de calidad, como un producto sustituto a las bebidas gasificada.</p> <p>O4/F4. Aprovechar el crecimiento poblacional y económica de la ciudad de Arequipa para tener una alta tasa de retorno de inversión (ROI).</p>	<p>O1/D1. Aprovechar la ola de la disminución de consumo de bebidas gasificadas para implementar un nuevo hábito de consumo saludable a través bebidas a base de té.</p> <p>O2/D2. Hacer campañas y activaciones en el punto de venta de manera agresiva durante los meses de iniciales para dar a conocer rápidamente el producto.</p> <p>O4/D3. Asegurar el suministro de los insumos básicos (toppings, envases biodegradables y tipos de té) haciendo contratos anuales como mínimo que incluyan penalidades.</p>
AMENAZAS	<p>A1/F1. Asegurar la buena calidad del producto para generar fidelidad en el público objetivo a fin de controlar la fuga de consumidores a los posibles competidores entrantes.</p> <p>A2/F5. Tener una gran variedad de combinaciones para mitigar los productos sustitutos como Juan Valdez y Starbucks.</p>	<p>Fidelizar a los clientes a través del programa el Club del té a fin de mitigar el impacto de posibles nuevos competidores que copien el modelo de negocio antes de recuperar el capital invertido.</p>

Tabla 22: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

- Del análisis FODA, se desprenden las siguientes estrategias principales para el desarrollo del negocio de té de burbujas en la ciudad de Arequipa: Customer Centric: Diferenciarse de la competencia a través del servicio aprovechando que el producto es innovador en el mercado.
- Compromiso con el medio ambiente: Realizar una buena estrategia de comunicación al público objetivo a fin de captar su interés de consumo contribuyendo con el cuidado del planeta.
- Fidelización de clientes: Impulsar el registro de los clientes al Club del té a fin de que puedan completar su experiencia de compra posterior al consumo.
- Fortalecer el concepto de bebida saludable, a través de la difusión de propiedades del producto y de su calidad que permitan su posicionamiento en la mente del consumidor bajo este concepto.



7. CAPITULO VII: PLAN DE ACCIÓN

Para este capítulo, se tiene contemplado el desarrollo de todo el plan para desarrollar las estrategias identificadas en el capítulo 6.

7.1 PLAN DE MARKETING

7.1.1 Objetivos del plan de marketing

Los principales objetivos del plan de marketing son los siguientes:

- Generar una experiencia agradable y diferente al tomar una bebida refrescante a base de té activando todos o la mayoría de los sentidos.
- Utilizar herramientas de marketing relacional para fidelizar al cliente y generar la recompra.
- Alcanzar una participación de mercado o “market share” igual o mayor a 0.62% durante el primer año.
- Relacionar la marca con conceptos de buen servicio, calidad y saludable.

7.1.2 Segmentación estratégica

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en el Mall Aventura Cayma y Mall Aventura Porongoché, la segmentación estratégica será la siguiente:

7.1.2.1 Segmentación Demográfica

La bebida té de burbujas es apta para el público en general, sin embargo, la estrategia está centrada en un público mayoritariamente joven entre 18 a 44 años. Este rango de edad comprende 2 generaciones bien marcadas con comportamiento de consumo diferente. La generación del milenio, generación “Y” o comúnmente llamados Milenials, son las personas nacidas entre los años 1977 y 2000 en Estados Unidos. En el caso del Perú, se estima que esta generación se encuentra en los nacidos entre los años 1981 y 1995, según Ipsos Perú 2018, esta variación se debe principalmente al retraso en la llegada de tecnología entre ambos países de referencia. En la actualidad, este rango de personas se encuentra entre los 24 y 38 años de edad, es decir, ya pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA). En el Perú, según fuente de Ipsos Perú, aproximadamente el 21% de la población se encuentra en este rango. Otra característica

de este grupo etario es que muestran mayor compromiso emocional con el propósito de la marca, es decir, que tenga algún beneficio o contribución positiva a la sociedad.

La otra generación de interés es la generación “Z”, en el caso del Perú, son los nacidos entre los años 1996 y 2010. Según fuente de Ipsos Perú (2018), el 27% de la población peruana pertenece a esta generación, de este porcentaje, el 12% tiene entre 17 a 23 años de edad principalmente ingresando o cursando la etapa de educación superior.

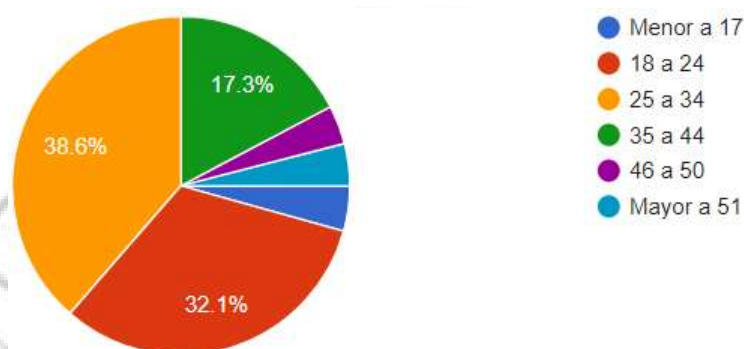


Figura 24: Grupo Etario

Fuente: Ipsos Perú (2018)

De los datos obtenidos de la encuesta para determinar los niveles socioeconómicos del público objetivo, arrojó que principalmente pertenezcan a los NSE A, B y C1.

7.1.2.2 Segmentación Geográfica

Respecto a la segmentación geográfica, se buscará atender las personas que viven o tienen como zona de influencia a los distritos de Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, Selva Alegre, Miraflores, Paucarpata, Mariano Melgar y José Luis Bustamante y Rivero que principalmente sean de los NSE A, B y C1, esto se determinó por el poder adquisitivo al que adquirirían la bebida. Se escogieron estos distritos porque se encuentran ubicados los principales centros comerciales con mayor afluencia de la ciudad de Arequipa según publicación del diario Correo del 16 de agosto del 2018. Según publicación de Perú Retail, el Mall Plaza Cayma espera recibir 11 millones de visitas para el año 2019.

Respecto al Mall Aventura Porongoché, según fuente Peru Retail, en el año 2015 tenía el 48% de preferencia de los consumidos arequipeños, con lo cual se estima que recibió aproximadamente 12.7 millones de visitas en ese año.

7.1.2.3 Segmentación Psicográfica

Se considera la segmentación psicográfica muy relevante para el éxito del negocio puesto que la bebida refrescante té de burbujas va a proyectar principalmente una personalidad juvenil, diferente, moda, salud y status social por lo cual debe estar segmentada para personas con ese perfil social.

En función a lo que la marca quiere proyectar, se ha tomado en cuenta los estilos de vida según estudio de la empresa peruana Arellano Marketing y complementando al público objetivo se considera a los siguientes perfiles:

- Los Sofisticados, tienen un perfil de cuidar las apariencias y les interesa ganar mayor reconocimiento social. Adicionalmente, disfrutan salir de shopping los fines de semana a los centros comerciales, a su vez, les gusta comprar y mostrar moda adquiriendo símbolos de estatus, productos exclusivos e innovadores fijándose en el contenido nutricional de los alimentos.
- Las Modernas, las mujeres que pertenecen a este perfil les gustan estar siempre a la moda, son decididas, suelen disfrutar el tiempo de ocio en casa de familiares, cines parques y centros comerciales. Para las mujeres modernas, consumir es una actividad entretenida, divertida y muy emocionante proyectando una buena imagen cuidando se estética.

7.1.3 Posicionamiento

El posicionamiento según Kotler Armstrong se basa en lograr que la oferta al mercado ocupe un lugar claro, distinto y deseable con respecto a los productos competidores. Los consumidores definen la posición del producto en función a los atributos principales que tenga.

Para la bebida té de burbujas se focalizará en 2 atributos que busca el público objetivo, el primer de ellos es el producto, el cual debe ser de buena calidad, innovado El segundo atributo importante es la imagen que proyectará la marca, la cual estará enfocada a un producto exclusivo y saludable.

En conclusión, la estrategia general de posicionamiento será de más por más, que implica ofrecer un producto más exclusivo a un precio mayor, este posicionamiento busca otorgar prestigio al comprador.

7.1.4 Branding

7.1.4.1 Identidad de la marca

La esencia de la marca debe ser percibida por el público objetivo y en general como exclusiva y saludable. Para construir esta imagen se trabajará en toda la cadena productiva desde una atención al cliente agradable y placentera en el punto de venta, haciéndolo sentir importante hasta recibir un producto personalizado de calidad con un empaque que transmita pertenecer a un estatus superior.

Los colores representativos de la marca son turquesa claro, marrón y blanco; los cuales darán a la marca imagen y personalidad juvenil, fresca, saludable, natural y exclusiva.

7.1.4.2 El nombre

El nombre discutido con los autores de la tesis es “Burbujea-Té”, se consideró que va acorde al mensaje que debe ser percibido con la identidad de la marca.

7.1.4.3 Logotipo y envase

El diseño del logotipo es el mostrado en la figura 23. Está compuesto por la silueta del envase con sorbete, en el interior del vaso se muestran círculos marrones ubicados en el fondo que representan a las perlas de tapioca representativa de la experiencia diferente que genera el consumo de las bebidas. Adicionalmente, se utilizan letras no uniformes para el nombre que transmite la sensación de frescura y diseño exclusivo de la marca.



Figura 25: Logotipo

Fuente: Elaboración propia

Respecto al envase, el material que se utilizará será de plástico biodegradable con sorbetes de plástico biodegradable para alinear nuestro mensaje de una empresa comprometida con el medio ambiente. En el envase y todos los artículos complementarios tendrán el logo para crear identidad con la marca. Se tendrá 2 tamaños de presentaciones de 350ml y 450ml.



Figura 26: Envase

Fuente: Imagen referencial extraída de Internet editada por los autores de la tesis



Figura 27: Sorbetes biodegradables

Fuente: Imagen referencial extraída de la página web Importaciones Alalau S.A.C

7.1.5 Estrategia de marketing

7.1.5.1 Estrategia de producto

El producto está compuesto por una bebida a base de té con frutas naturales, un buen servicio y una experiencia sensorial. Se apuesta al crecimiento del negocio en la categoría de bebidas exóticas no alcohólicas a través de la conexión emocional y activación sensorial del público objetivo, una combinación de luces, colores e imágenes que hagan sentir un agradable en el punto de venta, jugar con los olores del té en la caja de pago y música oriental relajante. Todas estas experiencias previas a la compra del producto se complementarán con una bebida de sabor agradable, con burbujas (perlas de mandioca) y muy vistosa en colores con los cual seguirá experimentando activación sensorial del gusto, tacto y visual durante su consumo ya fuera del módulo.

La fórmula de la bebida tiene muchas variantes debido a que se quiere personalizar la experiencia del sabor, contiene como base al té verde, té negro, rojo o té jazmín al cual se le puede agregar sabores naturales de frutas regionales de la estación como aguaymanto, tamarindo, mango, fresa, papaya arequipeña, y maracuyá; luego de seleccionar el sabor de la fruta, el cliente tendrá la opción de elegir si desea complementar su experiencia agregando las perlas de tapioca, las mismas que causan la experiencia diferente de tomar la bebida refrescante saludable.

Comparando este producto y el té que puede adquirir en el competidor indirecto Munanqui, es la variante de tomarlo helado y con la combinación que desee en ese

momento, la selección de ingredientes es muy flexible para darle el toque personal al té del consumidor.

7.1.5.2 Estrategia de precio

La estrategia de precio está basada en el valor percibido por el cliente, siendo este rentable y sostenible en el tiempo. Según la opinión de Antonio Damasio (Nestor Braidot, 2018), uno de los neurocientíficos que más ha estudiado la influencia de las emociones en la conducta humana, las mejores decisiones que toman las personas no proceden de su mente racional sino de la intuitiva y emocional. Lo que se busca es generar un vínculo afectivo con el cliente para aumentar la rentabilidad a partir de fijar un precio más alto.

Con esta estrategia se espera que el ticket de consumo mínimo sea de S/. 15.00 por persona. Cabe mencionar que el público objetivo es un consumidor que valora la experiencia de compra y el producto de buena calidad.

Bebidas	Precio
Burbujea-Té con fruta 350ml*	S/. 13.00
Burbujea-Té sin fruta 350ml	S/. 10.00
Burbujea-Té con fruta 450ml*	S/. 16.00
Burbujea-Té sin fruta 450ml	S/. 13.00
Complementos	
Torta chocolate o zanahoria	S/. 7.00
Empanada carne o pollo	S/. 5.00
Salteña	S/. 5.00

*Fruta a elección

Tabla 23: Estrategia de precio

Fuente: Elaboración propia

7.1.5.3 Estrategia de plaza

Como se mencionará en el inciso 7.2.2 del capítulo 7, relacionado al plan de operaciones, los módulos estarán ubicados en los Centros Comerciales más concurridos de la ciudad de Arequipa, Mall Plaza Cayma y Mall Aventura Porongoche. El primero está ubicado en el Distrito de Cayma y tiene como radio de influencia principalmente los distritos de Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, Miraflores y Selva Alegre, ver fig. 26. El segundo punto de venta estará ubicado en el Mall Aventura Porongoche, su principal radio de influencia son los distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Cercado, Paucarpata y Mariano Melgar como se muestra en la fig. 27.



Figura 28: Mapa de ubicación Mall Plaza Cayma y distritos de influencia

Fuente: Google Maps



Figura 29: Mapa de ubicación Mall Aventura Porongoché y distritos de influencia

Fuente: Google Maps

Ambos locales tendrán el concepto de isla o módulo con un área aproximada de 8m² y un aforo de 3 personas, que serán los colaboradores de la empresa. Las islas funcionarán como canal directo de venta, puesto que el cliente experimentará diferentes sensaciones durante el proceso de venta.

7.1.5.4 Estrategia de promoción

El objetivo clave de la promoción va a ser obtener visibilidad del producto, debido a que es relativamente nuevo en la ciudad de Arequipa. Para lograr la visibilidad, se utilizarán 2 tipos de campaña:

7.1.5.5 Sampling

Al ser un producto poco conocido en la ciudad de Arequipa, se realizará una fuerte campaña de degustación en los puntos de venta, principalmente los fines de semana que son las fechas que más personas concurren a los centros comerciales.

En los primeros 6 meses de venta, se realizarán estas degustaciones para las personas que pasen por el módulo. Se entregará un pequeño vaso con la bebida exótica,

la finalidad es hacer conocido el producto y generar venta a través de la recomendación boca a boca. Se le sugerirá que siga que le dé me gusta o nos siga en el fan page.

7.1.5.6 Activaciones en el punto de venta

Considerando que el público objetivo pertenece a la generación del milenio, los cuales están conectado a las redes sociales, durante la inauguración se incentivará a que le den “Like” a la cuenta de Facebook e Instagram, adicionalmente, sorteo entre quienes cuelguen su foto y la compartan con 5 amigos. Esta campaña se realizará quincenalmente con la finalidad de buscar visibilidad. Recibirán un descuento para su próxima compra. Esta iniciativa se realizará durante el primer año de la venta.

Adicionalmente, se realizará un juego de la ruleta con diversos premios para los clientes que compren en ese momento, se publicarán las fotos de los ganadores a través de las redes sociales.

7.1.5.7 Programa de fidelización de clientes

Para fidelizar la mayor cantidad de clientes no basta con darle un buen trato en el punto de venta, por eso se implementará un programa de fidelización de clientes para asegurar la recompra. Este programa tendrá por nombre el “Club del Té”, consiste en acumular la misma cantidad de puntos al monto de consumo que realice, estos puntos le permitirán mantener la categoría alcanzada o ascender a la categoría que le corresponda según su consumo anual total, los beneficios de la categorización del club se detallarán más adelante pero básicamente serán niveles de porcentajes de descuento en compras de consumo, eventos exclusivos para probar nuevos y futuros sabores antes de ser sacados a la venta al mercado entre otros.

El objetivo del primer año es formar el club con la mayor cantidad de clientes y tener una base de datos de clientes. En esta etapa, todos los clientes que se inscriban tendrán los mismos beneficios. Otro objetivo de esta primera etapa es lograr tener el historial de consumo de cada cliente durante el primer año de haber iniciado operaciones. Para formar parte del “Club del Té”, el cliente sólo deberá inscribirse en la caja de pago con sus datos personales: nombres, apellidos, DNI, correo electrónico, celular y fecha de nacimiento.

A partir del segundo año empezará el proceso de categorización de los clientes, se tendrá en cuenta su nivel de consumo total durante ese periodo. A los clientes que alcancen el puntaje mínimo para ser categorizado, se le enviará un correo personalizado agradeciendo su preferencia e informando sobre su nueva categorización que tiene en el club y los beneficios que conlleva. Se tendrán 3 categorías:

- **Cliente Silver:** Es la categoría base de la pirámide del Club, para tener el derecho a estar en esta categoría, el consumo anual mínimo alcanzado debe ser de S/. 150.00. Los beneficios de esta categoría son:
 - Mail y llamada de saludo por su cumpleaños, además, de informar que tiene postre de cortesía en su próximo consumo.
 - Descuento de 5% en todos sus consumos.
 - Pase personal para 1 eventos exclusivos durante el año
- **Cliente Gold:** Es el peldaño intermedio de la categorización. Para alcanzar la categoría Gold, el cliente deberá haber realizado un consumo mínimo de S/. 300.00. Los beneficios que se obtienen en esta categoría son:
 - Mail y llamada de saludo por su cumpleaños, además, de informar que tiene postre de cortesía en su próximo consumo.
 - Descuento de 10% en todos sus consumos.
 - Pase personal y un acompañante para 4 eventos exclusivos durante el año.
- **Cliente Prime:** Es la cima de la pirámide del programa de fidelización. Son los clientes más valiosos que tendrá la empresa y se tendrá un trato preferencial. Para alcanzar esta categoría se debe consumir al menos S/. 500.00 anuales.
 - Mail y llamada de saludo por su cumpleaños, además, de informar que tiene postre de cortesía en su próximo consumo.
 - Descuento de 15% en todos sus consumos.
 - Pase personal y un acompañante para 4 eventos exclusivos durante el año.
 - Cola preferencial de atención.

Consideraciones para iniciar con la acumulación de puntos:

- El cliente se debe inscribir en la caja de pago con sus datos personales: nombre, apellido, DNI, correo electrónico, celular y fecha de nacimiento.
- Para acumular los puntos sólo tendrá que indicar el número de su DNI.

- La acumulación de puntos anual tendrá inicio el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del mismo año.
- La categoría tendrá una validez de un año para aprovechar los diferentes beneficios según la categoría alcanzada.

7.1.5.8 Estrategia de lugar

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el diseño del módulo es importante al momento de decidir una compra. En función a esto, se está considerando utilizar los servicios de un diseñador de interiores para poder crear un módulo atractivo para el público objetivo que refleje el mensaje de la empresa. De acuerdo con los resultados de las encuestas, el módulo estará instalado cerca al patio de comida de ambos centros comerciales.

El objetivo del módulo es activar la mayor cantidad de sentidos en las diferentes etapas de su experiencia de compra. Para ello, se utilizarán diferentes herramientas y técnicas en el punto de venta. Como primer paso, la iluminación y visibilidad del módulo es importante para poder captar la atención de los transeúntes cerca de la zona de tránsito. Asimismo, la presentación del personal será impecable y acorde a los colores corporativos.

Otro sentido que se plantea activar es del olfato, del módulo se emanará un aroma característico del té con la finalidad de generar un olor familiar que provoque consumirlo.

Para activar el sentido de la audición, se creará un ambiente agradable con música de fondo que genere la sensación de relación. También, se plantea que el personal que está en contacto directo con el cliente tenga un trato amable, rápido y enfocado en atender su necesidad, dando sugerencias inclusive.

Respecto a la activación de los sentidos del gusto y tacto, está a cargo de la bebida a base de té y complementándose con un envase vistoso y práctico con el logo de la empresa.

La activación de todos los sentidos durante la experiencia de compra debe generar la fidelización de los clientes.

7.1.5.9 Estrategia de personas

Se plantea como estrategia de personas capacitar correctamente al personal en la filosofía “Customer Centric”, es clave que todo el personal tenga esta filosofía interiorizada puesto que es uno de los pilares de diferenciación del negocio. La atención al cliente, la comunicación efectiva y la cordialidad son temas que se estarán incluidos en las capacitaciones trimestrales. Adicionalmente, se harán talleres de motivación para todo el personal, con estas acciones se busca tener un clima laboral bueno, que fomente el trabajo en equipo y con ello aumentar la productividad.

Otro punto que ayudará a mantener la motivación de los colaboradores será reconocerle todos los beneficios sociales de ley, como se detalla en el capítulo de plan de recursos humanos.

7.1.5.10 Estrategia de procesos

Se han identificado 3 procesos clave que impactarán positivamente en la estrategia y el negocio de manejarse de manera correcta:

- Atención al cliente: Considerando que se desea posicionar la marca con un mensaje de exclusividad para todas las personas que lo consuman, la atención y presentación de cada colaborador debe estar alineado a la imagen que se desea construir. El rol del cajero será de explicar de manera rápida y efectiva la carta recomendando en función a ciertas preguntas filtro que se le enseñarán. Esto permitirá a formar una experiencia satisfactoria en el cliente.
- Otro punto importante es la atención de reclamos y problemas, en primera instancia debe ser atendida por el Administrador del local. En caso este se encuentre ausente, el cajero deberá tener la capacidad de atenderla, priorizando la satisfacción del cliente.
- Rápida atención: Como se vio en el capítulo del Plan de Operaciones, se busca tener un tiempo máximo de atención de 4 minutos. Este tiempo involucra desde que el cliente se acerca al módulo a realizar el pedido hasta la entrega de este. Es por ello que el cajero debe tener la capacidad de sugerir el pedido al cliente. La rápida atención es clave para el éxito del negocio debido a que el formato descansa en el modelo take away.

- Promoción: Considerando que el público objetivo tiene una cercanía con la tecnología, el manejo de las redes sociales es crucial para que el negocio sea conocido de manera rápida y alcanzar el nivel de ventas deseado en el menor tiempo posible. El plan considera contratar los servicios de un Community Manager para el manejo adecuado de las redes sociales.

Como complemento, se está considerando activaciones en el punto de ventas, así como reparto de volantes cerca del módulo de atención.

7.1.5.11 Estrategia de comunicación

7.1.5.11.1 Medio digital

Al ser el público objetivo una generación muy involucrada con la tecnología y las redes sociales, el medio digital cobra una importancia relevante, es por ello, que se utilizará las redes sociales de moda como medio digital principal de comunicación. De acuerdo con el resultado final obtenido de las encuestas, se utilizará a Facebook e Instagram para llevar a cabo la interacción con el público objetivo y desarrollo de la marca.

Se destinará una inversión mensual de S/. 2,500 durante los primeros 6 meses para incrementar la visibilidad de la marca, se pagará S/. 24,000 al año entre Facebook e Instagram para incrementar la frecuencia de aparición. Las redes sociales serán gestionadas por el Administrador del local. Se estima captar como mínimo a 400 clientes nuevos durante los 6 meses que dura esta campaña por cada módulo.

7.1.5.11.2 Comunicación en el punto de venta

Para llegar al público que no está familiarizado con las redes sociales, se implementará la entrega de volantes durante los fines de semana. Se imprimirán y entregarán 1,000 volantes mensuales durante el primer y segundo año. Siendo congruentes con la filosofía de la empresa, los volantes reflejarán un mensaje innovador, saludable y compromiso con el medio ambiente.

Los volantes serán distribuidos por el cajero y/o administrador durante los horarios de baja carga de pedidos en la entrada y accesos con mayor afluencia de personas

en ambos centros comerciales. Se espera captar alrededor de 500 clientes en cada punto de venta fruto de esta actividad.

7.1.6 KPIs de Marketing

Según Roberto Espinosa, los KPIs son las principales unidades de medida que ayudarán a identificar, controlar y evaluar el desempeño que se obtiene en los objetivos fijados previamente. Las principales características de los KPIs son que se pueden medir, son cuantificables, específico, temporal y relevante.

Los principales KPIs fijados para obtener una participación de mercado inicial de 0.62% hasta alcanzar a 0.77% en el quinto año son:

- Fidelización de clientes: Número de personas inscritas mensualmente en el programa de fidelidad el “Club del té”.
- Redes sociales: Número de followers mensualmente.
- Ventas: Ingresos mensuales acorde a la proyección indicada en el capítulo de estimación de la demanda.

KPIs	Objetivos primer año
Fidelización de clientes	150 inscritos Club del té
Redes sociales	1,000 followers
Venta anual	S/. 810,039.97

Tabla 24: KPIs de Marketing

Fuente: Elaboración propia

7.1.7 Presupuesto de marketing

Para poder llevar a cabo la estrategia de marketing, se ha elaborado un resumen del presupuesto de marketing para el primer año con la finalidad de alcanzar en el menor tiempo posible la participación de mercado objetivo de 0.62%. Las partidas se detallan en la siguiente tabla:

Primer año		
Actividad	Cantidad	Costo anual
Promoción		
Redes sociales		S/ 24,000.00
Activaciones en el punto de venta	6 durante los primeros 3 meses	S/ 15,000.00
Google Ads		S/ 3,000.00
Impresiones		
Volantes	5,000 unidades por mes	S/ 2,000.00
Impresión de carta	5 cartas	S/ 50.00
Personal externo		
Servicio de Community Manager	1 persona	S/ 12,000.00
Descuentos por consumo		
Club del Té		S/ 12,000.00
Gastos total en marketing		S/ 68,050.00

Tabla 25: Presupuesto de marketing para el primer año

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año, la estructura del presupuesto de marketing cambiaría de la siguiente manera:

Segundo año		
Actividad	Cantidad	Costo anual
Promoción		
Redes sociales		S/ 24,000.00
Activaciones en el punto de venta	6 durante los primeros 3 meses	S/ 15,000.00
Google Ads		S/ 3,000.00
Impresiones		
Volantes	5,000 unidades por mes	S/ 2,000.00
Impresión de carta	5 cartas	S/ 50.00
Personal externo		
Servicio de Community Manager	1 persona	S/ 12,000.00
Descuentos por consumo		
Club del Té		S/ 20,000.00
Gastos total en marketing		S/ 76,050.00

Tabla 26: Presupuesto de marketing para el segundo año

Fuente: Elaboración propia

A partir del tercer año, la estructura será la siguiente:

Tercer año en adelante		
Actividad	Cantidad	Costo anual
Promoción		
Redes sociales		S/ 12,000.00
Personal externo		
Servicio de Community Manager	1 persona	S/ 12,000.00
Descuentos por consumo		
Club del Té		S/ 20,000.00
Gastos total en marketing		S/ 44,000.00

Tabla 27: Presupuesto de marketing para el tercer año en adelante

Fuente: Elaboración propia

7.1.8 Supuesto de consumo y ticket promedio

Con la finalidad de estimar la venta, se van a considerar los siguientes supuestos de consumo:

Según los resultados del focus group realizado, el 70% de los participantes prefiere la bebida en tamaño de 350ml, mientras que el 30% restante se inclinaría por el tamaño más grande de 450ml.

Por observación de negocios similares en los centros comerciales seleccionados, el 50% de los clientes sólo compra la bebida, es decir, sin complemento.

De la encuesta realizada, el 70% de los participantes estaría dispuesto a acompañar la bebida con un complemento dulce o salado. Sin embargo, producto del estudio de la observación en tiendas similares (Starbucks, Munanqui y Juan Valdez), sólo el 50% de los consumidores de bebidas acompañaban su pedido con un complemento. Para efectos prácticos de la tesis, utilizaremos este último dato para la elaboración de los cálculos promedios.

Los 4 sabores de preferencia de acuerdo al focus group son té natural, papaya arequipeña, aguaymanto y fresa respectivamente. Debido a que el sabor dependerá de la preferencia del consumidor, se está considerando un precio único para todas las bebidas con fruta y otro sin fruta dependiendo del tamaño de envase, según la siguiente tabla:

Bebidas	Precio
Burbujea-Té con fruta 350ml*	S/. 13.00
Burbujea-Té sin fruta 350ml	S/. 10.00
Burbujea-Té con fruta 450ml*	S/. 16.00
Burbujea-Té sin fruta 450ml	S/. 13.00

Tabla 28: Supuesto de consumo y ticket promedio

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los complementos, el focus group arrojó que el público objetivo prefiere un complemento salado por la mañana, sin embargo, por la tarde prefiere un complemento dulce. Los complementos dulces que tuvieron mayor aceptación en el focus group fueron torta de chocolate y torta de zanahoria, mientras que las empanadas de carne y pollo además de la salteña se llevaron las preferencias de los complementos salados.

Las combinaciones con mayor votación durante el desarrollo del focus group fueron las siguientes:

Combinación # 1

Productos	Precio total
Té de burbujas natural de 350ml + empanada de carne	S/. 15.00

Tabla 29: Combinación # 1

Fuente: Elaboración propia

Combinación # 2

Productos	Precio total
Té de burbujas c/ papaya arequipeña de 350ml + empanada de carne	S/. 18.00

Tabla 30: Combinación # 2

Fuente: Elaboración propia

Combinación # 3

Productos	Precio total
Té de burbujas natural de 350ml	S/. 10.00

Tabla 31: Combinación # 3

Fuente: Elaboración propia

Combinación # 4

Productos	Precio total
Té de burbujas c/ aguaymanto de 350ml + torta de zanahoria	S/. 20.00

Tabla 32: Combinación # 4

Fuente: Elaboración propia

Para efectos del cálculo del precio promedio por ticket se ponderó estas 4 principales preferencias de combinaciones según el siguiente cuadro:

Descripción	Ponderación (%)	Precio	Precio ponderado
Combinación # 1	27%	S/. 15.00	S/. 4.05
Combinación # 2	18%	S/. 18.00	S/. 3.24
Combinación # 3	45%	S/. 10.00	S/. 4.50
Combinación # 4	10%	S/. 20.00	S/. 2.00
			S/. 13.79

Tabla 33: Principales Preferencias de combinaciones

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el ticket promedio estimado será de S/. 13.79 por cliente. Se ha utilizado este valor para el cálculo del flujo de caja.

7.1.9 Conclusiones

El primer objetivo planteado tendrá como principales pilares la cultura organizacional a través del “Customer Centric” y el marketing sensorial. La experiencia agradable se dará por el buen trato que recibirán los clientes durante su experiencia de compra, sumado a la activación de la mayor cantidad de sentidos como el olfato, vista, tacto y gusto a través de las diferentes estrategias que se implementarán en el punto de venta como un módulo atractivo para la vista y el gusto con una bebida a base de té con frutas de buena calidad.

Se busca conseguir la recompra, a través del programa de fidelización “Club del té”, el mismo que le otorga beneficios económicos y experiencia diferente al conocer personas con gustos similares.

Toda la estrategia de marketing está diseñada para crear el concepto de la marca en los clientes o consumidores de la bebida té de burbujas con los mensajes claros de buena calidad, atención rápida, trato amable y comprometida con el medio ambiente.

Todos estos mensajes deben apoyar e impulsar la venta para alcanzar el objetivo de participación de mercado de 0.62% planteado para el primer año y los siguientes de manera sostenible y saludable.

7.2 PLAN DE OPERACIONES

En el presente plan de Operaciones se describe de los procesos empleados para el correcto funcionamiento de una tienda de bebidas saludables, además, se tomará énfasis en los procesos claves que son importantes para poder cumplir un óptimo funcionamiento.

La empresa busca brindar el mejor servicio de bebidas saludables en los dos principales Malls de Arequipa (Cayma y Porongoché). La calidad de las bebidas a ofrecer dependerá del capital humano y de los insumos de la mejor calidad.

Se contará con capital humano que conozca el negocio, la viabilidad comercial está asegurada a través del estudio de mercado; además está sustentada con los recursos necesarios para la preparación de las bebidas saludables.

7.2.1 Objetivos del plan de operaciones

- Garantizar la adecuada elaboración de las bebidas para el consumidor.
- Determinar la ubicación de la tienda, donde se realizará la comercialización de los productos finales.
- Identificar los procesos principales y de apoyo propios del negocio, además de las actividades que intervienen en cada uno de ellos.
- Proponer indicadores de control que permitan monitorear el desempeño de las operaciones del negocio.

7.2.2 Localización

Se analizó los factores de localización y se extrajo los siguientes datos:

Factor de localización	Ponderación del factor (%)	Alternativas											
		Mall Plaza Cayma		Real Plaza		Parque Lambramani		Mall Aventura Porongoché		Arequipa Center		Arequipa Norte	
		Escala (1-100)	Valor	Escala (1-100)	Valor	Escala (1-100)	Valor	Escala (1-100)	Valor	Escala (1-100)	Valor	Escala (1-100)	Valor
1. Visitas mensuales	0.35	70	24.5	60	21	55	19.3	80	28	60	21	40	14
2. Tiendas ancla	0.35	75	26.3	60	21	40	14	80	28	30	10.5	10	3.5
3. Accesos / Distancias	0.10	75	7.5	75	7.5	60	6	75	7.5	75	7.5	50	5
4. Medios de transportes	0.20	70	14	70	14	70	14	70	14	70	14	60	12
Total	1.00		72.3		63.5		53.3		77.5		53		34.5

Tabla 34: Localización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el primer factor de visitas mensuales, la web Perú – Retail informa que el centro comercial Mall Plaza Cayma recibe 1 millón de visitas mensuales y el centro comercial Mall Aventura Porongoché recibe 1.5 millones mensuales por lo que ambos centros comerciales recibieron la máxima ponderación sobre los demás.

En el segundo factor de tiendas ancla, encontramos que en los centros comerciales Mall Plaza Cayma y Mall Aventura Porongoché encontramos tiendas anclas importantes que ayudarían a impulsar la venta del producto.

El tercer factor de Accesos y distancias, en la ciudad Arequipa no se encuentra mucha diferencia entre los centros comerciales ya que la ciudad no es tan grande por lo que las ponderaciones son casi iguales para todos.

El último factor, encontramos que el centro comercial Arequipa Norte no cuenta con los suficientes medios de transportes en cambio los demás centros comerciales cuentan con mayor cantidad de transportes.

7.2.2.1 Macro Localización

La tienda de bebidas se ubicará en la ciudad de Arequipa, en dicha ciudad hay un interés creciente de las personas de llevar un estilo de vida saludable.

7.2.2.2 Micro Localización

De acuerdo con el estudio de mercado realizado; en la encuesta que se realizó el público encuestado afirmó que le gustaría que la tienda de bebidas se ubique en el Mall Plaza Cayma y Mall Aventura Porongoché. Por tal motivo la ubicación de la tienda de bebidas será en los dos Malls antes mencionados; ya que es una zona bastante comercial y atractiva para los ciudadanos arequipeños.

Adicionalmente, se encontró el costo de alquiler de módulos similares que llevan años en estos centros comerciales tales como Munanqui Tea House \$2500, La Perfumería \$2000 y Mono Meloso \$2000 estos negocios cuentan con más de 3 años en estos centros comerciales. El costo de alquiler del módulo será de S/. 8000.00 con una garantía de 2 meses adicional.



Figura 30: Mapa de ubicación Mall Plaza Cayma

Fuente: Google Maps



Figura 31: Mapa de ubicación Mall Aventura Porongoché

Fuente: Google Maps

7.2.3 Ciclo de operaciones

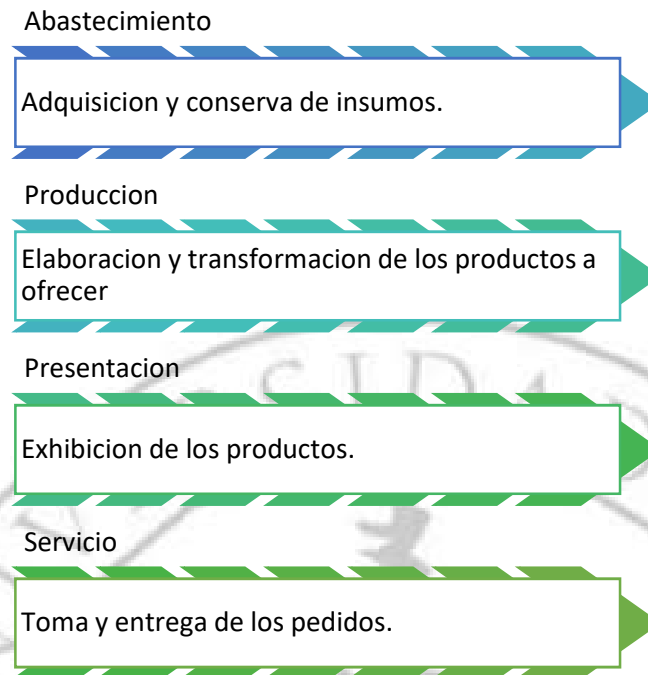


Figura 32: Ciclo de operaciones

Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Procesos de “Burbujea Té”

“Burbujea Té” presenta dos tipos de procesos bien identificados: los principales o primarios del negocio, y los de apoyo o soporte.

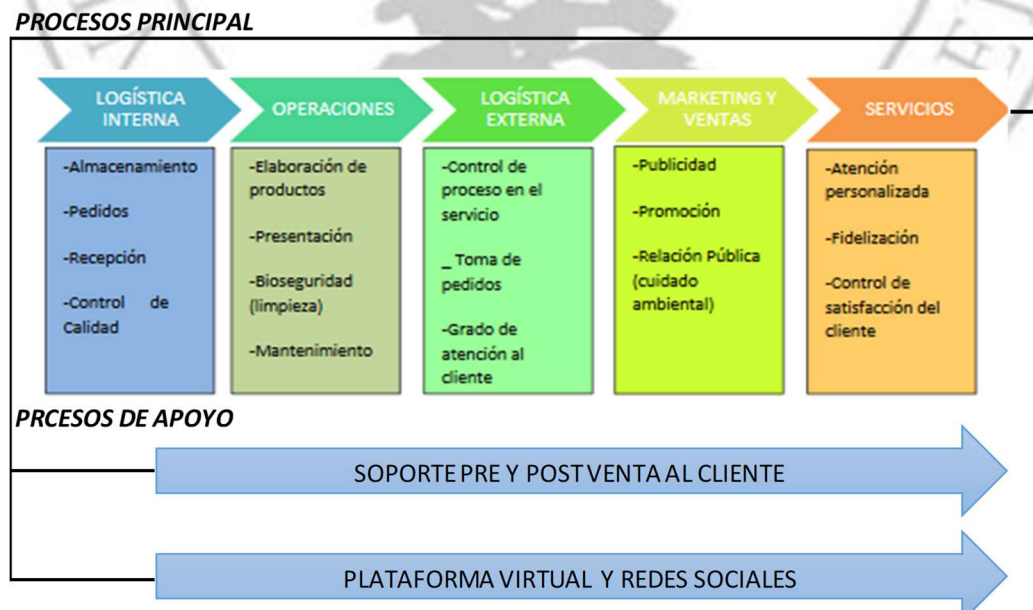


Figura 33: Procesos principales

Fuente: Elaboración propia

El proceso principal detalla a alto nivel las actividades a realizar hasta el servicio que se da al cliente final, y estas actividades están soportadas por los procesos de apoyo que son soporte pre y post venta, lo mismo que plataforma virtual y redes sociales. Estas actividades de apoyo o de soporte se encuentran presentes a lo largo de cada actividad, generando esta última retroalimentación a las actividades de apoyo a fin de mantener un proceso de mejora continua para beneficio del cliente. Cabe mencionar que “Burbujea-Té”, dentro su proceso productivo cuenta con procesos aseguramiento de calidad, lo cual permitirá ofrecer productos de calidad según lo ofertado en su propuesta de valor que es parte también de una estrategia de diferenciación. Para esto, es importante obtener acuerdos comerciales con los proveedores de los principales insumos, los cuales mantengan el costo de estos sin variaciones en un periodo de tiempo, y aseguramiento del stock que se requiera en el momento. En cuanto a los servicios de contabilidad, legal, consultor bioquímico, marketing y social media se encontrarán tercerizados.

A continuación, se describe los procesos y sus actividades de la empresa:

Proceso	Actividad
Adquisición de materia prima	Estimación de la demanda de la materia prima.
	Negociación con proveedores de insumos
	Transporte de materia prima a local físico de venta
Control de calidad	Verificación de pruebas de control de calidad de los principales insumos.
	Inspección de lotes de los insumos.
Almacenaje	Almacenaje de los insumos por tipo, lote, etc
	Verificación visual del estado de los envases de los insumos.
	Control de parámetros de almacén.
Proceso de elaboración	Producción del producto final utilizando todos los insumos
Control de inventario	Control de parámetros de almacén.
Ventas	Entrega según pedidos.
Soporte al cliente	asesoramiento pre y post venta
	Recursos humanos
Tecnología de información	Social media marketing
	Mantenimiento y monitoreo de página web

Figura 34: Descripción de procesos

Fuente: Elaboración propia

7.2.5 Procesos principales

A continuación, se procede a explicar los procesos principales de la empresa “Burbujea Té”:

7.2.5.1 Adquisición de materia prima

Este es el primer proceso del negocio uno de los accionistas de la empresa junto al administrador del negocio, visitarán a los proveedores de insumos ya identificados, los cuales son empresas con oficinas representativas en Arequipa y Lima. Adicionalmente se importará los envases de china de una empresa reconocida y de calidad.

Las actividades por realizar en este proceso son a continuación:

- Estimación de la demanda de la materia prima, esta es la actividad por la cual se estima el suministro que necesitará el negocio por trimestre adelantado, donde se estimará la materia prima que se deben adquirir a fin de poder tener un inventario inicial y luego de existencia, con el fin de garantizar las operaciones del negocio.
- Negociación con proveedores de insumos, en base a la estimación generada en la actividad anterior comentada, se procederá a negociar con los proveedores precios por volumen de insumos (vasos y sorbetes biodegradables, bolas de tapioca, frutas, etc.) por demanda estimada. Esta estimación deberá ser continua en el tiempo a fin, y compartida con los proveedores para solicitar cotizaciones a tiempo. Es importante indicar que se deberá mantener relaciones con ambos proveedores mientras se asegura proveedores adicionales a medida que se vayan identificado a lo largo de la operación de la empresa. No deben romperse los inventarios a fin de no generar migración de clientes y pérdida de fidelidad.
- Transporte de materia prima a local físico de venta, negociado los volúmenes de insumos a ser adquiridos para el trimestre, estos se deben transportar en recipientes idóneos que garanticen la del producto, lo mismo que su no contaminación. Se podrá usar medios de transporte público tipo taxi, courier, etc. (no masivo) que tengan características especiales como por ejemplo transporte adecuado de artículos frágiles, debido a la distancia de viaje desde Lima hacia Arequipa.
- Considerando que las compras son una actividad clave, se debe tener en cuenta la frecuencia de compra, si existe alguna estacionalidad de la demanda de algún producto, la capacidad de almacén, entre otros. Es por ello, que se han identificado dos tipos de compras:

- Compras programadas, las cuales están contempladas en la planificación y programación de la empresa.
- Compras urgentes, las cuales pueden darse por aspectos de estacionalidad, abastecimiento de emergencia, pedidos extraordinarios, entre otros.

7.2.5.2 Control de calidad

En este proceso encontramos otro punto crítico para la empresa, pues si alguno de los productos no cuenta con la pureza, especificaciones técnicas y/o las características requeridas por el cliente, el producto no cumpliría la propuesta de valor y también podría llevar a un problema crítico respecto a la credibilidad de la empresa. Uno de los primeros controles de calidad es la verificación de los reportes de calidad realizados por el fabricante y por la compañía a su vez se realizará una verificación organoléptica de los insumos (vasos y sorbetes biodegradables, bolas de tapioca, fruta, etc.). Esta prueba será realizada por personal idóneo contratado por la empresa. Este tipo de control es cualitativo, se busca asegurar que el cliente final reciba un producto con el color y aroma adecuados (mediante el uso de vista, olfato o tacto) en el caso de la fruta e insumos que se utilicen en la mezcla de la bebida, En el caso que durante la comercialización se detecte algún posible, se realiza un muestreo del inventario de productos que pudiera estar comprometido mediante:

- Controles físicos y químicos. Se tomará una muestra del inventario y se enviará al laboratorio de nuestros proveedores para la medición de los siguientes puntos: viscosidad, pH, estabilidad, densidad y contenido de agua.
- Control de microbianos. Se tomará una muestra del inventario y se enviará al laboratorio de nuestros proveedores para la medición de los siguientes puntos: que los niveles de agentes microbianos este debajo de los límites permitidos. Se controlarán: las bacterias, levaduras, mohos, coliformes y patógenos. A recepción de los resultados, se generarán las acciones recomendadas por los especialistas.

7.2.5.3 Almacenaje

Se contará con un almacén pequeño ubicado estratégicamente cerca de los centros comerciales en donde se encontrarán nuestros módulos, para poder abastecer de insumos necesarios del día, dicho almacén se ubicará en el distrito de José Luis Bustamante y

Rivero en donde se pagará un alquiler de S/. 500.00 por dicho almacén. Esta área tendrá las características idóneas ambientales para la conservación tanto de los productos perecederos y no perecederos. En este caso para el almacenamiento se deberá tener en cuenta aspectos importantes tales como:

- Almacenaje de los insumos, en el área de almacén, los insumos deberán ser almacenados en cámara de refrigeración también deberá se deberá hacer un registro indicando tipo, también deberán tener fecha de ingreso a almacén con el fin de controlar su antigüedad de almacenaje.
- Verificación visual de estado de envases y de los envases de los insumos, cada mes se realizará una verificación visual según su distribución por tipo y antigüedad en el almacén. Esto con el fin de verificar el buen y que sus empaques, etiquetas, frascos, etc. no se encuentren afectados por algún factor externo como humedad, temperatura principalmente. Se llevará un registro de las inspecciones realizadas, las cuales serán registradas y archivadas por el administrador de la tienda. De encontrarse algún insumo afectado o algún envase en mal estado durante la verificación visual, éste se separará del inventario con el fin de analizar su afectación.
- Control de parámetros de almacén, los productos perecederos se afectan por humedad y temperatura, motivo por el cual el almacén deberá mantenerse en las condiciones adecuadas. Respecto a la temperatura, se debe mantener cámaras de refrigeración a una temperatura entre 3 °C y 6 °C (RECAPOL, 2017), por lo que el uso de aire acondicionado solo será necesario considerando las temperaturas que se dan en nuestra ciudad. La temperatura será controlada diariamente con el fin de conservar inalterable las características y bondades de los insumos almacenados. Esta revisión la realizará el colaborador el cual registrará en una cartilla los datos del día.

Gastos Generales	Monto
Anaqueles	500.00
Conservadora	900.00
Alquiler Almacen	500.00
Total (Inc. IGV)	S/.1,900.00

Tabla 35: Gastos generales

Fuente: Elaboración propia

7.2.5.4 Ventas

Los consumidores finales podrán adquirir las bebidas en sus 2 diferentes presentaciones (350ml y 450ml), las cuales son a través de una tienda física que se encontraran en los principales centros comerciales. En la tienda, los clientes serán atendidos por personal debidamente calificado y con el conocimiento acerca de las bebidas a ofrecer a su vez se ofrecerá complementos para las bebidas, dulce y salado.

7.2.6 Procesos de apoyo

7.2.6.1 Post venta y atención al cliente

La empresa contará con un servicio post venta el cual estará a cargo del Administrador el cual podrá llevar un control de las quejas, reclamos o malestares de algún cliente. Dicho inconveniente será justificado y comprobado para poder tomar las acciones respectivas a beneficio del cliente. El servicio post venta también se sujeta a las redes sociales. A su vez este servicio de post venta ayudará a resolver dudas al cliente con respecto a la bebida el cual es novedosa en la ciudad.

7.2.6.2 Manejo de Redes Sociales

Social media, comprende las plataformas de redes sociales las cuales serán utilizadas para “Burbujea-Té” con lo que se promocionará la marca y productos ofrecidos. Las redes sociales serán Facebook e Instagram, las cuales serán administradas a tiempo parcial por un Community Manager que será tercerizado, él cuál será responsable de gestionar las actividades ya mencionadas, implementar mejoras y/o ofertas en coordinación con el administrador del local entre otras actividades en beneficio de la empresa.

7.2.7 Proceso de producción del té de burbujas

El proceso de producción del té de burbujas depende de los procesos generados desde el momento que se emita la orden por el cliente, para proceder a la producción por el chef responsable hasta la entrega del producto final debidamente envasado y rotulado para así mantener los estándares de calidad.

7.2.8 Infraestructura y equipo requerido

7.2.8.1 Equipo y software requerido

La lista de equipos necesarios, en conjunto con el software para el inicio de operaciones se detalla a continuación:

Inversión de equipos y software	Cantidad	Unidad
Laptop	1	Und.
Desktop	2	Und.
Antivirus	3	Und.
Impresora	2	Und.
Software de facturación e inventario	1	Und.
Access Point (Red Wifi)	2	Und.
Anaqueles para almacén	1	Und.
Licuada semi industrial	3	Und.
Microondas	2	Und.
TV 50" UHD	2	Und.
Conservador pequeño	2	Und.
Conservador grande	1	Und.

Tabla 36: Equipos y software

Fuente: Elaboración propia

7.2.8.2 Acondicionamientos, muebles y otros

La lista de actividades necesarias para el acondicionamiento necesario del local, muebles para infraestructura de la tienda, adecuaciones civiles y eléctricas, etc. se detalla a continuación:

7.2.8.3 Redes sociales

Además del canal de venta físico que es el local de “Burbujea-Té”, se tendrá la opción de difusión de los productos y sus promociones del punto de venta.

Implementacion TI	Cantidad
Community manager	1

Tabla 37: Implementación TI

Fuente: Elaboración propia

7.2.9 Compra de insumos y materia prima

A continuación, se detalla los puntos más importantes:

7.2.9.1 Aprovechamiento de bolitas de tapioca

En este modelo de negocio el aprovisionamiento de bolitas de tapioca es muy importante, las cuales se consideran la materia prima para poder producir el té de burbujas, lo cual es necesario para poder brindar la calidad del producto final.

7.2.9.2 Frecuencia de compra de bolitas de tapioca

La compra de bolitas de tapioca se realizará cada seis meses al proveedor, para lo cual se deberá tener previamente la estimación de venta con 5 meses de anterioridad a fin que se pueda controlar el stock necesario de almacén.

7.2.9.3 Selección de proveedores

Será importante realizar acuerdos con proveedores de reconocida calidad de bolitas de tapioca.

7.2.10 Flujo grama de procesos

7.2.10.1 Flujo grama elaboración de Té de burbujas

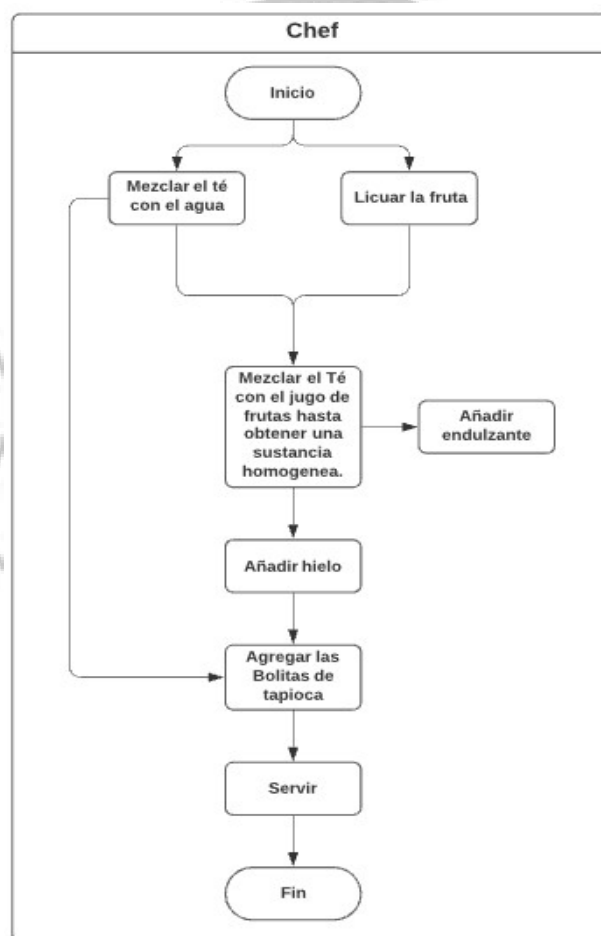


Figura 35: Flujograma de elaboración

Fuente: Elaboración propia

7.2.10.2 Flujo grama de servicio y atención al cliente

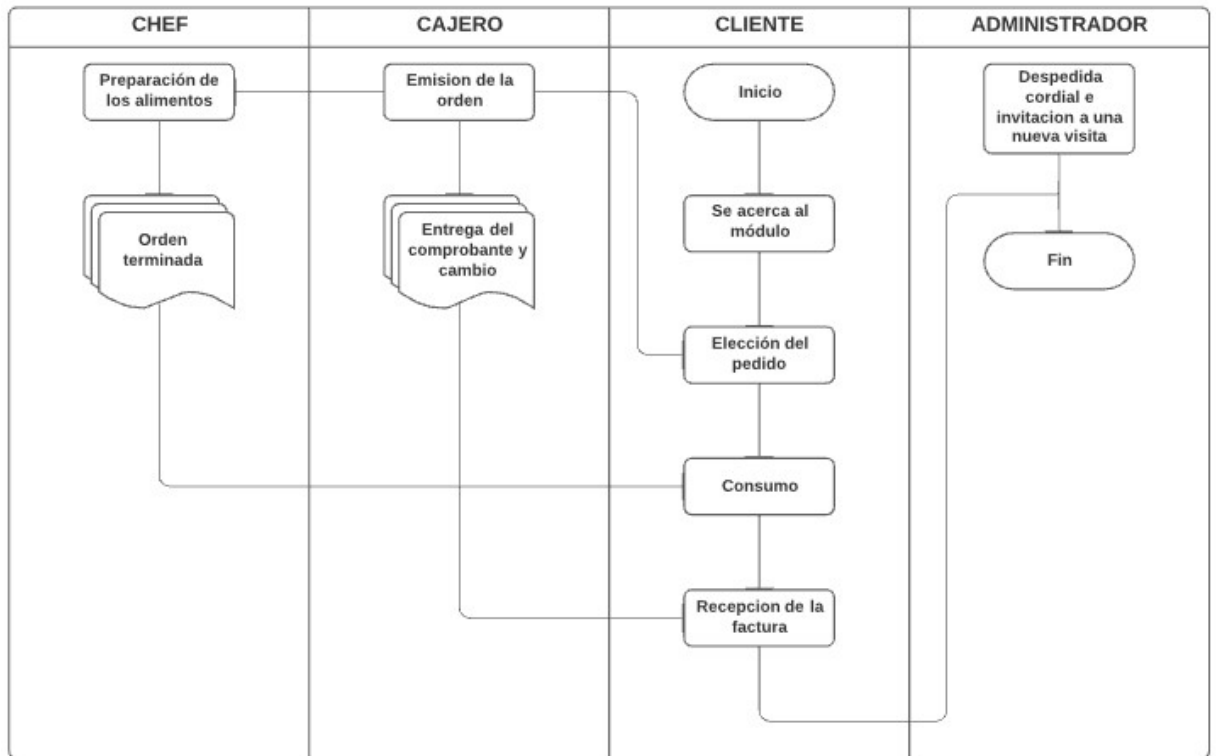


Figura 36: Flujograma de servicio y atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

7.2.11 Plano

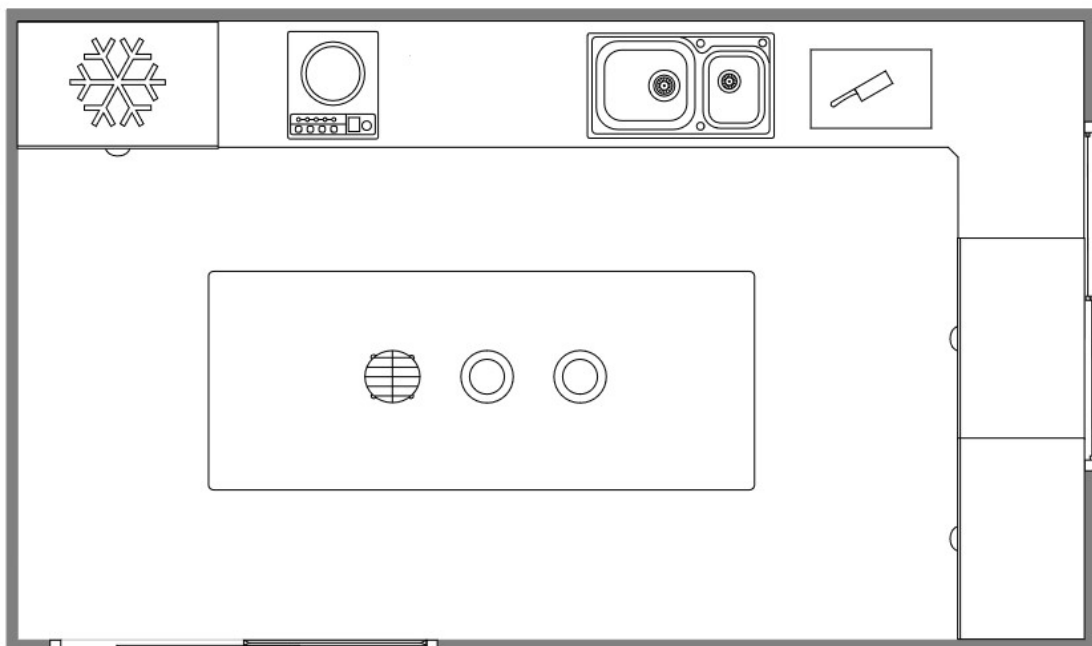


Figura 37: Plano de módulo

Fuente: Elaboración propia



Figura 38: Módulo de atención

Fuente: Images Google

7.2.12 Recursos humanos requeridos

En esta sección se detallará los objetivos necesarios de recursos humanos para la implementación de la empresa, así como la estructura organizacional a necesitar y el presupuesto requerido para la contratación de personas.

7.2.12.1 Presupuesto de recursos humanos

En el plan de operaciones el costo del personal es vital para el proceso operativo de la empresa, motivo por el cual es muy importante tener en cuenta los costos de los recursos estimados para la operación de la empresa “Burbujea-Té”.

Se consideró un Administrador y cuatro colaboradores que serán encargados de la producción y venta (dos por local). Los ingresos de éstos se ven incrementados para la empresa debido a los pagos de EsSalud, CTS, vacaciones y demás beneficios de ley. Estos factores son variables dependiendo de la organización, que en nuestro caso será un MYPE. Además, el pago el nuestro administrador y colaboradores será por encima del pago que se realiza en el mercado, el cual oscila en el caso de colaboradores en el sueldo

mínimo entre S/.900 y S/. 1000 en el caso de un colaborador full, tal como se ve en el siguiente cuadro:

Mano de Obra	Cantidad	Básico	Sueldo Mensual	Costo empresa (+3)	Costo MO (S/.)
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00	S/ 660.00	S/ 2,860.00
Colaboradores Full Time	2	S/ 1,100.00	S/ 2,200.00	S/ 660.00	S/ 2,860.00
Colaboradores Part Time	2	S/ 550.00	S/ 1,100.00	S/ 330.00	S/ 1,430.00
Total (Inc. IGV)			S/. 4,400.00		S/. 7,150.00

Tabla 38: Presupuesto de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Empleado	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Administrador	S/ 34,320.00	S/ 35,178.00	S/ 36,057.45	S/ 36,958.89	S/ 37,882.86
Colaboradores	S/ 34,320.00	S/ 35,178.00	S/ 36,057.45	S/ 36,958.89	S/ 37,882.86
Colaboradores	S/ 17,160.00	S/ 17,589.00	S/ 18,028.73	S/ 18,479.44	S/ 18,941.43
Total	S/. 85,800.00	S/. 87,945.00	S/. 90,143.63	S/. 92,397.22	S/. 94,707.15

Tabla 39: Presupuesto de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se tendrá en cuenta las horas de afluencia en los centros comerciales que son de 5:30 pm a 8:30 pm y los viernes, sábado y domingo (Capital.pe – 2018). En donde dependiendo de la necesidad de la empresa, se contrataría un colaborador part-time para fechas especiales o fines de semana dependiendo de la afluencia del centro comercial.

	Capacidad de producción total aproximada						
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Colaborador Full time	150	150	150	150	150	150	150
Colaborador Part time	75	75	75	75	75	75	75

Tabla 40: Capacidad de producción total aproximada

Fuente: Elaboración propia

Con la estimación de visitas mensuales que se realizó en la estimación de la demanda del Plan Financiero, se determinó que se necesitará en los primeros años de un colaborador full-time y un colaborador part-time para cada módulo, cantidad suficiente para cubrir la capacidad de producción total aproximada por colaborador.

Mall Plaza Cayma		Diario	Mes
N° Visitantes promedio diario		82	2453
N° Visitantes promedio (Lunes a Jueves) 40%		57	
N° Visitantes promedio (Viernes a Domingo) 60%		114	
Flujo de visitantes - Mall Plaza Cayma (1 millón mensual)			
		Lunes a Jueves	Viernes a Domingo
Turno 1 (10am-5pm)	35%	20	40
Turno 2 (5pm-8.30pm)	50%	29	57
Turno 3 (8.30-10pm)	15%	9	17
Total		57	114

Tabla 41: Ventas aproximadas en Mall Plaza Cayma

Fuente: Elaboración propia

Mall Aventura Porongoché		Diario	Mes
N° Visitantes promedio		111	3,324
N° Visitantes promedio (Lunes a Jueves) 40%		77	
N° Visitantes promedio (Viernes a Domingo) 60%		155	
Flujo de visitantes - Mall Aventura Porongoché (1.5 millones mensual)			
		Lunes a Jueves	Viernes a Domingo
Turno 1 (10am-5pm)	35%	27	54
Turno 2 (5pm-8.30pm)	50%	39	77
Turno 3 (8.30-10pm)	15%	12	23
Total		77	155

Tabla 42: Ventas aproximadas en Mall Aventura Porongoché

Fuente: Elaboración propia

7.2.13 Indicadores de monitoreo de la empresa “Burbujea-Té”

El negocio contará con indicadores de monitoreo para medir el servicio y la operación de la empresa:

Indicadores	Formula	Escala	Forma de Edición
Nivel de satisfacción del cliente por vaso consumido	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}}$	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante las redes sociales
Nivel de satisfacción del cliente por tiempo de atención	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}}$	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante las redes sociales
Nivel de satisfacción en la calidad de atención al cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}}$	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante las redes sociales

Tabla 43: Indicadores de monitoreo de la empresa “Burbujea-Té”

Fuente: Elaboración propia

7.2.14 Estimación del costo del producto

Se procederá a continuación a estimar el costo de producción del producto terminado, es decir, el té de burbujas listo para entregar al cliente. El costo del producto está conformado prácticamente por té, fruta y bolitas de tapioca. Se pondrá a la venta en dos presentaciones: 350ml y 450ml. A continuación, el costo de producción de la bebida de 350ml.

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	350	98%	1.18	0.39
Pulpa de Fruta (Tamarindo o aguaymanto)	5.50	350	98%	5.39	1.80
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	350	98%	0.49	0.16
Bolitas de tapioca	1.58	350	98%	1.54	0.51
Agua	1.00	350	60%	0.60	0.20
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV				
Envase y Etiqueta	1.50				1.50
Packaging	0.50				0.50
Sorbete Biodegradable	0.10				0.10
Servilleta	0.10				0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 350ml					5.27

Tabla 44: Estimación del costo del producto 350ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	350	98%	1.18	0.39
Pulpa de Fruta (maracuya o papaya arequipeña)	4.00	350	98%	3.92	1.31
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	350	98%	0.49	0.16
Bolitas de tapioca	1.58	350	98%	1.54	0.51
Agua	1.00	350	75%	0.75	0.25
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV				
Envase y Etiqueta	1.50				
Packaging	0.50				
Sorbete Biodegradable	0.10				
Servilleta	0.10				
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 350ml					4.83

Tabla 45: Estimación del costo del producto 350ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso	
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	350	98%	1.18	0.39	
Pulpa de Fruta (mango o fresa)	4.00	350	98%	3.92	1.31	
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	350	98%	0.49	0.16	
Bolitas de tapioca	1.58	350	98%	1.54	0.51	
Agua	1.00	350	70%	0.70	0.23	
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV					
Envase y Etiqueta	1.50					1.50
Packaging	0.50					0.50
Sorbete Biodegradable	0.10					0.10
Servilleta	0.10					0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 350ml						4.81

Tabla 46: Estimación del costo del producto 350ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	350	98%	1.18	0.39
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	350	98%	0.49	0.16
Bolitas de tapioca	1.58	350	98%	1.54	0.51
Agua	1.00	350	90%	0.90	0.30
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV				
Envase y Etiqueta	1.50				1.50
Packaging	0.50				0.50
Sorbete Biodegradable	0.10				0.10
Servilleta	0.10				0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 350ml					3.57

Tabla 47: Estimación del costo del producto 350ml

Fuente: Elaboración propia

Ahora el costo de producción de la bebida de 450ml:

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso
Té (Jazmín, Rojo o Negro)	1.20	450	98%	1.18	0.59
Pulpa de Fruta (Tamarindo o aguaymanto)	5.50	450	98%	5.39	2.70
Endulzantes(Azúcar y Stevia)	0.50	450	98%	0.49	0.25
Bolitas de tapioca	1.58	450	98%	1.54	0.77
Agua	1.00	450	60%	0.60	0.30
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV				
Envase y Etiqueta	1.50				1.50
Packaging	0.50				0.50
Sorbete Biodegradable	0.10				0.10
Servilleta	0.10				0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 450ml					6.80

Tabla 48: Estimación del costo del producto 450ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso	
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	450	98%	1.18	0.59	
Pulpa de Fruta (maracuya o papaya arequipeña)	4.00	450	98%	3.92	1.96	
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	450	98%	0.49	0.25	
Bolitas de tapioca	1.58	450	98%	1.54	0.77	
Agua	1.00	450	75%	0.75	0.38	
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV					
Envase y Etiqueta	1.50					1.50
Packaging	0.50					0.50
Sorbete Biodegradable	0.10					0.10
Servilleta	0.10					0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 450ml						6.14

Tabla 49: Estimación del costo del producto 450ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	450	98%	1.18	0.59
Pulpa de Fruta (mango o fresa)	4.00	450	98%	3.92	1.96
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	450	98%	0.49	0.25
Bolitas de tapioca	1.58	450	98%	1.54	0.77
Agua	1.00	450	70%	0.70	0.35
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV				
Envase y Etiqueta	1.50				1.50
Packaging	0.50				0.50
Sorbete Biodegradable	0.10				0.10
Servilleta	0.10				0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 450ml					6.11

Tabla 50: Estimación del costo del producto 450ml

Fuente: Elaboración propia

Insumos	Soles(Litro) sin IGV	Volumen Vaso (ml)	% Aprovechable	Soles(Litro) sin IGV	Soles/Vaso	
Te (Jazmin, Rojo o Negro)	1.20	450	98%	1.18	0.59	
Endulzantes(Azucar y Stevia)	0.50	450	98%	0.49	0.25	
Bolitas de tapioca	1.58	450	98%	1.54	0.77	
Agua	1.00	450	90%	0.90	0.45	
Tipo de envases	Soles (Unidad) sin IGV					
Envase y Etiqueta	1.50					1.50
Packaging	0.50					0.50
Sorbete Biodegradable	0.10					0.10
Servilleta	0.10					0.10
Costo de producción de Té de Burbujas x Vaso de 450ml						4.25

Tabla 51: Estimación del costo del producto 450ml

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se contará con complementos para las bebidas entre dulces y salados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Complementos	Soles (Unidad) sin IGV
Torta (chocolate o zanahoria)	1.50
Empanada (carne o pollo)	1.50
Salteñas	1.50
Presentación	
Envase y Etiqueta	0.50
Servilleta	0.10
Costo producción de Complemento	5.10

Tabla 52: Costo complemento

Fuente: Elaboración propia

7.2.15 Presupuesto de inversión del negocio “Burbujea-Té”

El presupuesto considerado para las operaciones de “Burbujea-Té” incluye inversiones en activos fijos, acondicionamientos, gastos preoperativos entre otros. Los gastos de activos fijos que son los equipos se estiman para los dos módulos que se van a instalar en la siguiente tabla:

Inversión de equipos y software	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Laptop	1	Und.	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Desktop	2	Und.	S/ 900.00	S/ 1,800.00
Antivirus	3	Und.	S/ 150.00	S/ 450.00
Impresora	2	Und.	S/ 300.00	S/ 600.00
Software de facturación e inventario	1	Und.	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Access Point (Red Wifi)	2	Und.	S/ 500.00	S/ 1,000.00
			TOTAL	S/ 10,150.00
Inversión para módulos y almacén	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Anaqueles para almacén	1	Und.	S/ 500.00	S/ 500.00
Licudora semi industrial	3	Und.	S/ 600.00	S/ 1,800.00
Microondas	2	Und.	S/ 300.00	S/ 600.00
TV 50" UHD	2	Und.	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
Conservador pequeño	2	Und.	S/ 700.00	S/ 1,400.00
Conservador grande	1	Und.	S/ 900.00	S/ 900.00
Total de Equipos (Inc. IGV)				S/ 7,600.00
Total de Equipos y Software (Inc. IGV)				S/ 17,750.00

Tabla 53: Presupuesto operativo

Fuente: Elaboración propia

Los gastos en acondicionamiento de los dos locales como adecuaciones civiles y eléctricas, muebles y demás, se detallan en la siguiente tabla:

Implementación de Tienda				
Inversión Infraestructura	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Counter de atencion	2	Und.	S/ 2,200.00	S/ 4,400.00
Gondolas	2	Und.	S/ 500.00	S/ 1,000.00
			TOTAL	S/ 5,400.00
Inversión no depreciable	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Mayólica de alto transito	3	m2	S/ 30.00	S/ 90.00
USB 3.0 Alta Capacidad	2	Und.	S/ 50.00	S/ 100.00
Extintores	2	Und.	S/ 70.00	S/ 140.00
Garantía de local	2	Und.	S/ 16,000.00	S/ 32,000.00
			TOTAL	S/ 32,330.00
Inversión Intangible	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Constitución de la empresa	1	Und.	S/ 600.00	S/ 600.00
Licencias	2	Und.	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Diseñador de Interiores y exteriores	2	Und.	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Community Manager	1	Und.	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
			TOTAL	S/ 11,600.00

Tabla 54: Gastos en acondicionamiento

Fuente: Elaboración propia

La empresa “Burbujea-Té” en lo que respecta a la implementación de las plataformas digitales de ventas, media social marketing, atención al cliente, etc. tiene el presupuesto en la siguiente tabla:

Implementacion TI	Cantidad	Inversion (S/.)
Community manager	1	1000.00
Total de Implementacion de tienda (Inc. IGV)		S/. 1,000.00

Tabla 55: Implementación TI

Fuente: Elaboración propia

Considerando los presupuestos mencionados anteriormente, se tendrá en cuenta que para la puesta en marcha del negocio de “Burbujea-Té” se necesita una inversión preoperativa de S/. 67,080 soles, sin considerar capital de trabajo, los cuales fueron financiados con capital propio sin deuda, lo cual se definirá en el capítulo Económico Financiero.

Adicionalmente, se debe considerar los gastos generales tales como alquiler, agua, luz, internet, tercerización legal y de contabilidad, etc. Dichos montos se mencionarán en la siguiente tabla:

Gastos Generales	Mensual	Anual
Planilla	S/ 7,150.00	S/ 85,800.00
Legal y Contabilidad	S/ 800.00	S/ 9,600.00
Mantenimiento	S/ 165.00	S/ 1,980.00
Seguridad Electrónica	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Alquiler de almacén	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Alquiler de locales	S/ 8,000.00	S/ 96,000.00
Útiles de Oficina	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Movilidad para compra insumos	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Otros	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Total	S/ 17,415.00	S/ 208,980.00

Tabla 56: Gastos generales

Fuente: Elaboración propia

7.2.16 Conclusiones del capítulo

Para la implementación de los módulos de bebidas es importante tener proveedores homologados y que cumplan las especificaciones necesarias que la empresa busca y vayan de acuerdo a la estimación de nuestros costos.

La localización de los módulos de bebidas de té de burbujas se determinó en los dos principales centros comerciales de Arequipa con mayor afluencia y mejores tiendas anclas que nos ayude con las ventas de nuestro producto.

7.3 PLAN FINANCIERO

A continuación, se detalla las inversiones y costos estimados para la implementación y operación del presente negocio

Se ha considerado los siguientes supuestos

- Se consideró una tasa de inflación anual del 2.5% basado en la publicación del BCR
- Para la estimación de costos por ventas se consideró una participación de mercado asciende a 0.62% el primer año, 0.64% el segundo año, 0.70% el tercer año, 0,74% y 0.77% el cuarto y quinto año respectivamente.
- Se dispuso una curva de crecimiento del 4% para el periodo de introducción, 9% crecimiento y 5% para la etapa de madurez, la que se alcanza a partir del tercer año de operación
- Se realizó la depreciación en base a lo estipulado en el reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta, se utilizó el método de depreciación en línea recta.

7.3.1 Inversiones

7.3.1.1 Inversión en activo fijo

Se proyectó la compra de activos fijos para la implementación de los módulos de atención los cuales se depreciaron en línea recta, y se les asignó un valor de recupero del 12% al termino de los 5 años, que es el horizonte de este negocio.

Inversión de equipos y software	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)	Depreciación	Anual	Valor de recupero	Reinversión año 5
Laptop	1	Und.	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	4	S/ 375.00	S/ 225.00	S/ 1,500.00
Desktop	2	Und.	S/ 900.00	S/ 1,800.00	4	S/ 450.00	S/ 270.00	S/ 1,800.00
Antivirus	3	Und.	S/ 150.00	S/ 450.00				
Impresora	2	Und.	S/ 300.00	S/ 600.00	4	S/ 150.00	S/ 90.00	S/ 600.00
Software de facturación e inventario	1	Und.	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00				
Access Point (Red Wifi)	2	Und.	S/ 500.00	S/ 1,000.00	4	S/ 250.00	S/ 150.00	S/ 1,000.00
TOTAL				S/ 10,150.00		S/1,225.00	S/ 735.00	S/ 4,900.00

Tabla 57: Inversión en equipos informáticos y software

Fuente: Elaboración propia

Inversión para módulos y almacén	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)	Depreciación	Anual	Valor de recupero
Anaqueles para almacén	1	Und.	S/ 500.00	S/ 500.00	10	S/ 50.00	S/ 75.00
Licudora semi industrial	3	Und.	S/ 600.00	S/ 1,800.00	10	S/ 180.00	S/ 270.00
Microondas	2	Und.	S/ 300.00	S/ 600.00	10	S/ 60.00	S/ 90.00
TV 50" UHD	2	Und.	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	10	S/ 240.00	S/ 360.00
Conservador pequeño	2	Und.	S/ 700.00	S/ 1,400.00	10	S/ 140.00	S/ 210.00
Conservador grande	1	Und.	S/ 900.00	S/ 900.00	10	S/ 90.00	S/ 135.00
Total de Equipos (Inc. IGV)				S/ 7,600.00		S/ 760.00	S/ 1,140.00

Tabla 58: Inversión en equipos

Fuente: Elaboración propia

Inversión Infraestructura	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)	Depreciación	Anual	Recupero
Counter de atención	2	Und.	S/ 2,200.00	S/ 4,400.00	10	S/ 440.00	S/ 880.00
Gondolas	2	Und.	S/ 500.00	S/ 1,000.00	10	S/ 100.00	S/ 200.00
			TOTAL	S/ 5,400.00		S/ 540.00	S/ 1,080.00

Tabla 59: Inversión en infraestructura

Fuente: Elaboración propia

Inversión no depreciable	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Mayólica de alto tránsito	3	m2	S/ 30.00	S/ 90.00
USB 3.0 Alta Capacidad	2	Und.	S/ 50.00	S/ 100.00
Extintores	2	Und.	S/ 70.00	S/ 140.00
Garantía de local	2	Und.	S/ 16,000.00	S/ 32,000.00
			TOTAL	S/ 32,330.00

Tabla 60: Inversión no depreciable

Fuente: Elaboración propia

Inversión Intangible	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Inversión (S/.)	Amortización	Anual
Constitución de la empresa	1	Und.	S/ 600.00	S/ 600.00	5	S/ 120.00
Licencias	2	Und.	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00	5	S/ 1,000.00
Diseñador de Interiores y exteriores	2	Und.	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00		
Community Manager	1	Und.	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00		
			TOTAL	S/ 11,600.00		S/ 1,120.00

Tabla 61: Inversión en intangible

Fuente: Elaboración propia

La inversión requerida para el inicio de operaciones de la tienda asciende a S/67,080.00 nuevos soles. Sin considerar capital de trabajo.

7.3.2 Estructura de Capital

El financiamiento de este proyecto de realizar mediante la inversión equitativa de 3 inversionistas, interesados en obtener una rentabilidad del 15%, tasa superior al costo de oportunidad del capital de 8%.

No se ha considerado deuda por el bajo monto necesario de inversión.

El capital accionario se distribuirá de forma equitativa entre los inversionistas correspondiendo el 33.3% de acciones a cada uno. El presente plan de negocio será financiado por los autores de esta tesis.

Para la implementación del negocio se ha considerado que será autofinanciado por los inversores en este caso para lo cual se distribuirá la inversión de forma equitativa.

7.3.3 Costos

7.3.3.1 Costos variables

Para definir los costos variables se consideró el costo de producción de las bebidas de acuerdo con su composición.

Finalmente, se obtiene el costo promedio de bebidas y de los complementos, lo cual se estableció como costo variable, de acuerdo a los datos de la encuesta.

En primer lugar, se estableció el promedio de costo de la bebida de 350 ml en sus diferentes valores.

Producto de 350 ml	Costo
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Tamarindo o aguaymanto	S/ 5.27
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Maracuya o papaya arequipeña	S/ 4.83
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Mango o fresa	S/ 4.81
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)	S/ 3.57
Costo Promedio	S/ 4.62

Tabla 62: Costo variable promedio de bebida de 350ml

Fuente: Elaboración propia

Producto de 450 ml		Costo
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Tamarindo o aguaymanto	S/	6.80
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Maracuya o papaya arequipeña	S/	6.14
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)/Mango o fresa	S/	6.11
Te (Jazmin, verde, rojo o Negro)	S/	4.25
Costo Promedio	S/	5.83

Tabla 63: Costo variable promedio de bebida de 450ml

Fuente: Elaboración propia

En base a la preferencia establecida en el focus group se determinó el porcentaje de preferencia por tamaño de bebida y en la observación en tienda la compra de producto complementario.

	Unidad	Preferencias
Producto de 350 ml	S/ 4.62	70%
Producto de 450 ml	S/ 5.83	30%
Complementos	S/ 2.10	50%

Tabla 64: Preferencia de compra

Fuente: Elaboración propia

Así mismo considerando el interés del 70 % de los encuestado en consumir el producto acompañado de un producto complementario se obtuvo el costo variable promedio de tres productos complementarios, el mismo que fue incluido al costo variable unitario de venta

Complementos	as (Unidad) sin
Torta (chocolate o zanahoria)	2.10
Empanada (carne o pollo)	2.10
Salteñas	2.10
Costo Promedio	S/ 2.10

Tabla 65: Costo variable promedio de producto complementario

Fuente: Elaboración propia

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Bebidas	S/ 4.98	S/ 5.11	S/ 5.23	S/ 5.36	S/ 5.50
Costo Complementos	S/ 1.05	S/ 1.08	S/ 1.10	S/ 1.13	S/ 1.16
Costo Variable Unitario	S/ 6.03	S/ 6.18	S/ 6.34	S/ 6.50	S/ 6.66

Tabla 66: Costo variable unitario promedio proyectado 2020-2024 afectado por inflación

Fuente: Elaboración propia

Costo Variable	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Promedio de bebidas	S/ 250,613.9	S/ 273,256.6	S/309,649.1	S/ 344,290.0	S/ 382,831.0
Costo Promedio de complemento	S/ 52,824.4	S/ 28,798.5	S/ 32,633.9	S/ 36,284.7	S/ 40,346.5
Total (Inc. IGV)	S/ 303,438.3	S/ 302,055.1	S/342,283.0	S/ 380,574.7	S/ 423,177.5

Tabla 67: Costo Variable Total Por Ventas Proyectado 2020-2024

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.2 Costos Fijos

A continuación, se muestra un consolidado de los costos fijos contemplados en la operación del negocio, se les ha considerado una afectación anual del 2.5% de inflación.

Costos Fijo	2020	2021	2022	2023	2024
Planilla	S/ 85,800.0	S/ 87,945.0	S/ 90,143.6	S/ 92,397.2	S/ 94,707.1
Legal y Contabilidad	S/ 9,600.0	S/ 9,840.0	S/ 10,086.0	S/ 10,338.2	S/ 10,596.6
Mantenimiento	S/ 1,980.0	S/ 2,029.5	S/ 2,080.2	S/ 2,132.2	S/ 2,185.5
Seguridad Electrónica	S/ 2,400.0	S/ 2,460.0	S/ 2,521.5	S/ 2,584.5	S/ 2,649.2
Alquiler almacén	S/ 6,000.0	S/ 6,150.0	S/ 6,303.8	S/ 6,461.3	S/ 6,622.9
Alquiler locales	S/ 192,000.0	S/ 196,800.0	S/201,720.0	S/ 206,763.0	S/211,932.1
Útiles de Oficina	S/ 2,400.0	S/ 2,460.0	S/ 2,521.5	S/ 2,584.5	S/ 2,649.2
Movilidad para compra Insumos	S/ 2,400.0	S/ 2,460.0	S/ 2,521.5	S/ 2,584.5	S/ 2,649.2
Otros	S/ 2,400.0	S/ 2,460.0	S/ 2,521.5	S/ 2,584.5	S/ 2,649.2
Gastos en Informática	S/ 5,250.0	S/ 5,381.3	S/ 5,515.8	S/ 5,653.7	
Gastos de Marketing	S/ 54,850.0	S/ 62,850.0	S/ 44,000.0	S/ 44,000.0	S/ 44,000.0
Total (Inc. IGV)	S/ 367,100.0	S/ 382,856.8	S/371,957.4	S/ 380,106.8	S/382,664.9

Tabla 68: Costo fijo proyectado

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Punto de Equilibrio

El volumen de ventas que genera un punto de equilibrio en el cual la empresa no genera pérdidas ni ganancias es de 47,316 tickets en el primer año. Como se observa en

todos los años el punto de equilibrio se encuentra por debajo de las ventas por tickets esperado de acuerdo a la participación de mercado.

Según se describe a continuación.

	2020	2021	2022	2023	2024
Precio Unitario	S/ 13.79	S/ 14.13	S/ 14.49	S/ 14.85	S/ 15.22
Ventas Tickets	69,315	75,179	85,466	93,601	102,517
Ingreso por Ventas	S/ 955,847.16	S/ 1,062,642.45	S/ 1,238,246.03	S/ 1,390,008.67	S/ 1,560,472.49
Costo Variable Unitario	S/ 6.03	S/ 6.18	S/ 6.34	S/ 6.50	S/ 6.66
Costo Variable Total	S/ 418,070.50	S/ 424,324.92	S/ 494,445.38	S/ 555,045.88	S/ 623,113.98
Costo Fijo Total	S/ 367,100.00	382,856.75	371,957.39	380,106.78	382,664.86
Punto Equilibrio Unidades	47,316	48,143	45,632	45,494	44,683
Punto Equilibrio Valores	S/ 652,485.53	S/ 637,362.78	S/ 619,218.02	S/ 632,784.75	S/ 637,043.32

Tabla 69: Punto de Equilibrio Proyectado Anual

Fuente: Elaboración propia

7.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.4.1 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Se procederá a detallar las funciones claves de cada uno de los colaboradores del negocio take away “Burbujea-Té”.

7.4.1.1 Administrador

La función principal del administrador será la supervisión de todos los colaboradores del take away “Burbujea-Té”, Chef Ejecutivo y Cajero. Adicionalmente, será el nexo con la contabilidad externa del negocio.

Perfil

- Edad: De 25 a 50 años de edad
- Género: Masculino o Femenino
- Estado Civil: Indiferente
- Estudios: Bachiller en Administración, Ingeniero Comercial o a fines
- Experiencia: 1 a 2 años en funciones similares
- Sueldo: S/. 2,200.00

Competencias

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Resiliencia
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Comunicación Efectiva
- Gestión del recurso humano

Funciones

- Realizar y renovar los trámites bajo la legislación vigente para el funcionamiento del negocio.

- Reclutamiento y selección del personal, legalización de contratos y todo lo relacionado a estos.
- Búsqueda y selección de proveedores.
- Revisión y aceptación de la materia prima.
- Registro y administración del inventario integral: activos fijos, materia prima y demás.
- Recepción y pago a proveedores.
- Coordinar con la contabilidad externa los pagos mensuales de sueldos del personal e impuestos.
- Realizar el Plan Estratégico anual del negocio a fin de asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
- Elaboración de reportes semanales y mensual de ventas.
- Supervisión de los procesos administrativos y operativo del negocio.
- Ejecución de las estrategias de ventas, comunicación de publicidad físicas, redes sociales y activaciones en el punto de venta.
- Administración y atención del libro de reclamaciones.

7.4.1.2 Chef Ejecutivo

Perfil

- Edad: De 20 a 35 años de edad
- Género: Masculino o Femenino
- Estado Civil: Indiferente
- Estudios: Bartender y/o Chef
- Experiencia: 1 a 2 años en funciones similares
- Sueldo Full Time: S/. 1,100.00
- Sueldo Part Time: S/. 550.00

Competencias

- Vocación de servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Proactividad

- Trabajo en equipo

Funciones

- Orden y limpieza de la zona de trabajo.
- Verificar la calidad de la materia prima.
- Almacenamiento de la materia prima.
- Preparación, presentación y despacho de los productos terminados con órdenes de pedido.
- Manejo y control del inventario de materia prima.
- Entrega de degustaciones y publicidad física en el punto de venta.

7.4.1.3 Cajero

Perfil

- Edad: De 20 a 35 años de edad
- Género: Masculino o Femenino
- Estado Civil: Indiferente
- Estudios: Bachiller o Estudiante de Universitario
- Experiencia: 1 a 2 años en funciones similares
- Sueldo Full Time: S/. 1,100.00
- Sueldo Part Time: S/. 550.00

Competencias

- Vocación de servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

Funciones

- Orden y limpieza del stand.

- Cobro, emisión y entrega de boleta/factura al cliente.
- Atender directamente al cliente en su requerimiento de manera amable y respetuosa.
- Llevar el control de flujo de dinero producto de las ventas del día.
- Entrega de degustaciones y publicidad física en el punto de venta.

7.4.2 Política de empleo y gestión del personal

7.4.2.1 Política de Compensación

Todos los colaboradores sin excepción recibirán su salario bajo la siguiente modalidad:

- Quincenalmente, recibirá el pago del 25% de su sueldo o salario.
- En el último día del mes, recibirá el 75% del sueldo o salario restante.

7.4.2.2 Política de Comportamiento

- Uso obligatorio del uniforme durante la jornada laboral, el cual debe estar impecable. Está prohibido el uso de aretes o piercings durante las horas laborales.
- Compromiso de higiene y aseo personal antes y durante de las horas de trabajo.
- Todos los colaboradores deben tener el cabello corto y recogido, utilizando malla o toca como parte de su uniforme de trabajo.
- Responsabilidad con el trabajo y respeto permanente con sus compañeros de trabajo para crear un ambiente de trabajo positivo, profesional y productivo.
- Será causal de sanción en primera instancia y de despido para casos reincidentes cualquier tipo de conducta discriminatoria del tipo racial, religiosa, política o cualquiera antes no mencionada.
- Los colaboradores deben cumplir con el horario de trabajo establecido. En caso de no llegar puntual sin una justificación válida, será motivo de una amonestación verbal y/o escrita.
- Está totalmente prohibido trabajar bajo los efectos del alcohol o drogas, asimismo, está prohibido consumirlas durante las horas de trabajo.
- Por ley, está prohibido fumar en establecimientos públicos y durante las horas de trabajo.

7.4.2.3 Política de Contratación

Los colaboradores de 1ª empresa firmarán contrato por 6 meses o 1 año bajo la ley de trabajo vigente en Perú, con todos los beneficios de ley como gratificación de un sueldo en julio y diciembre, afiliación a ESSALUD, horas extras, utilidades, asignación familiar y compensación por el tiempo de servicio (CTS).

El empleado puede dar por terminada su vínculo laboral en cualquier momento, pero tendrá que trabajar 30 días posterior de presentada su renuncia por escrito y que esta haya sido aceptada.

El empleado será sometido a prueba por 6 meses bajo contrato. Posterior a este periodo, se reunirá con su jefe inmediato para tener una reunión de feedback de su desempeño laboral y decidir si continuará o no en la empresa.

Los causales de despido del empleado por situación de caso fortuito o fuerza mayor son:

- Abandono de trabajo.
- Acudir a laborar bajo los efectos del alcohol y/o drogas. Se practicará la prueba correspondiente según sea conveniente.
- Actos del empleado en perjuicio del empleador, compañeros de trabajo y/o los activos de la empresa.
- Conducta inmoral que afecte la imagen del establecimiento y de la empresa en general.
- Acoso laboral y/o sexual.
- Cualquier otra causal indicada en la ley del trabajo del Perú.

7.4.2.4 Plan de carrera del personal

Debido al riesgo que existe de alta rotación de personal por el modelo del negocio, se implementará un plan de carrera del personal como ascenso máximo a Administrador.

7.4.3 Equipo de asesores y servicios terceros

7.4.3.1 Diseñador Gráfico

Para el inicio del proyecto, se tercerizará el servicio de un diseñador gráfico para que pueda crear el logo de la empresa en base a los colores representativos. Para futuros cambios relacionados a la imagen de la empresa, también se tercerizará el servicio de un diseñador gráfico.

7.4.3.2 Arquitectura/Diseño de Interiores

Para realizar el diseño del módulo tipo isla, se contratará a una empresa de diseño de interiores, el servicio incluirá los planos requeridos por ley para tramitar la licencia de funcionamiento. Esta empresa realizará el diseño e implementación del módulo en el punto de venta.

7.4.3.3 Contabilidad Externa

La contabilidad del negocio será manejada por una empresa tercera, la cual cada fin de mes recogerá las facturas y boletas generadas durante el periodo. El servicio tiene como alcance calcular y efectuar el pago de impuestos del periodo, el impuesto a la renta y utilidades generadas en el año.

7.4.3.4 Publicidad

Anualmente se contratará el servicio de asesoría de una agencia publicitaria con la finalidad de revisar el Plan Estratégico anual. El servicio incluirá conclusiones y recomendaciones a implementar sobre el plan estratégico.

8. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente capítulo presenta la evaluación económica - financiera del proyecto, realizada con el fin de evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

8.1 Periodo de Evaluación del Negocio

Para la evaluación financiera de este proyecto se consideró un horizonte de cinco años. Dicho periodo fue considerado por las siguientes razones:

- Se corresponde con la misión de cinco años de evaluación.
- Al cabo de este horizonte la empresa se encontrará en su tercer año de madurez, por lo que se buscó evaluar su rentabilidad en ese escenario.
- Al ser un monto de inversión pequeño, es que se planteó una evaluación a corto plazo, con el fin de medir el tiempo de recuperación y generación de ganancias.
- Al cabo de cinco años los equipos e infraestructura se encuentran depreciado y sería necesario realizar una nueva inversión en ellos, en tal sentido se consideró someter a una evaluación al negocio, previo a un nuevo ciclo de inversión.
- Decisión de los inversionistas, en este caso los autores de tesis, para llevar a cabo un nuevo proyecto al término de este periodo.

8.2 Determinación de la tasa de descuento

Se realizó un comparativo con las tasas a plazo fijo del Sector Financiero con una rentabilidad promedio de 4.93% a cinco años, así mismo se consideró la rentabilidad bancaria en el caso de que el monto total se financiado con deuda se consideró sumar en la prima por riesgo país equivalente a 1,24 en cada caso el mayor valor encontrado fue de 9.24% y 14,44% basado en ambos datos.

	TASA PLAZO FIJO	TASA DEUDA
Caja Piura	6.00%	13.00%
Caja Cuzco	8.00%	13.20%
Caja Arequipa	4.70%	12.09%
Banco BCP	4.34%	13.00%
Banco Scotiabank	2.80%	11.50%
Banco Continental	2.95%	12.00%
Banco Ripley	5.70%	10.00%

Tabla 70: Determinación de la tasa de descuento

Fuente: Elaboración propia

La inversión requerida para el inicio de actividad del negocio asciende a un total de S/. 67,080.00 nuevos soles, monto que será financiado al 100% por los accionistas en partes iguales, por tal motivo no se ha considerado deuda y se trabajó bajo el supuesto de

una tasa de descuento del 15% con valor superior a la tasa del descuento del sector sin riesgo y también superior a la esperada por entidades financieras.



8.3 Flujo de caja de inversiones

En el flujo de caja de inversiones se ha considerado todos los componentes de la inversión inicial, así como el capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones. Así mismo se en el año 5 se ha considerado la reinversión en equipos informáticos los cuales tiene una depreciación de 4 años

También se consideró un valor de recupero equivalente al 12 % de la inversión que a la fecha de cierre de la evaluación no se encuentran depreciados

FLUJO DE CAJA DE INVERSION	0	1	2	3	4	5
Inversión en Infraestructura	-S/ 5,400.00					
Inversion en Equipamiento	-S/ 7,600.00					
Inversión no depreciable	-S/ 32,330.00					
Inversión en informática	-S/ 10,150.00					-S/ 4,900.00
Inversión en Intangibles	-S/ 11,600.00					
Capital de trabajo	-S/ 6,429.24					
Depreciación infraestructura		S/ 540.00	S/ 540.00	S/ 540.00	S/ 540.00	S/ 540.00
Depreciación Equipamiento		S/ 760.00	S/ 760.00	S/ 760.00	S/ 760.00	S/ 760.00
Depreciación Informática		S/ 1,225.00	S/ 1,225.00	S/ 1,225.00	S/ 1,225.00	
Amortizacion		S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00
Valor de recupero						S/ 2,955.00
TOTAL	-S/ 73,509.24					-S/ 1,945.00

Tabla 71: Flujo de caja de inversiones

Fuente: Elaboración propia

8.4 Flujo de caja operativo

El flujo de caja operativo estuvo considerado en base a una proyección de ventas inicial de 50.309 tickets, que se corresponden con una participación de mercado inicial de 0.62% y con un crecimiento del 3%, en el primer año, 9% en el segundo año y 5% a partir del tercer año de evaluación en que se espera alcanzar la madurez del negocio.

FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
	0	1	2	3	4	5
Total Ingresos		S/ 810,039.97	S/ 900,544.45	S/ 1,049,361.04	S/ 1,177,973.45	S/ 1,322,434.31
Precio		S/ 13.79	S/ 14.13	S/ 14.49	S/ 14.85	S/ 15.22
ventas (tickets)		69,315	75,179	85,466	93,601	102,517
Ingreso por ventas (con IGV)		S/ 955,847.16	S/ 1,062,642.45	S/ 1,238,246.03	S/ 1,390,008.67	S/ 1,560,472.49
Ingreso por ventas (sin IGV)		S/ 810,039.97	S/ 900,544.45	S/ 1,049,361.04	S/ 1,177,973.45	S/ 1,322,434.31
Total Costos		-S/ 808,223.22	-S/ 860,480.62	-S/ 900,316.55	-S/ 959,155.19	-S/ 1,016,094.04
Costo variable		-S/ 418,070.50	-S/ 453,444.73	-S/ 515,490.04	-S/ 564,555.94	-S/ 618,332.00
Comisión Tarjeta		-S/ 10,627.72	-S/ 11,815.14	-S/ 13,767.62	-S/ 15,455.01	-S/ 17,350.34
Gastos de personal		-S/ 85,800.00	-S/ 87,945.00	-S/ 90,143.63	-S/ 92,397.22	-S/ 94,707.15
Gastos de Tienda Fijos		-S/ 18,780.00	-S/ 19,249.50	-S/ 19,730.74	-S/ 20,224.01	-S/ 20,729.61
Gastos de publicidad		-S/ 68,050.00	-S/ 76,050.00	-S/ 44,000.00	-S/ 44,000.00	-S/ 44,000.00
Gatos Informática		-S/ 5,250.00	-S/ 5,381.25	-S/ 5,515.78	-S/ 5,653.68	S/ -
Alquiler de Tienda		-S/ 192,000.00	-S/ 196,800.00	-S/ 201,720.00	-S/ 206,763.00	-S/ 211,932.08
Alquiler almacen		-S/ 6,000.00	-S/ 6,150.00	-S/ 6,303.75	-S/ 6,461.34	-S/ 6,622.88
Depreciación		-S/ 2,525.00	-S/ 2,525.00	-S/ 2,525.00	-S/ 2,525.00	-S/ 1,300.00
Amortización		-S/ 1,120.00	-S/ 1,120.00	-S/ 1,120.00	-S/ 1,120.00	-S/ 1,120.00
Utilidad Operativa		S/ 1,816.75	S/ 40,063.82	S/ 149,044.49	S/ 218,818.26	S/ 306,340.27
Impuesto a la Renta	30.00%	S/ 545.02	S/ 12,019.15	S/ 44,713.35	S/ 65,645.48	S/ 91,902.08
Utilidad neta		S/ 1,271.72	S/ 28,044.68	S/ 104,331.14	S/ 153,172.78	S/ 214,438.19
(+) Depreciacion		S/ 2,525.00	S/ 2,525.00	S/ 2,525.00	S/ 2,525.00	S/ 1,300.00
(+) Amortización		S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES		S/ 4,916.72	S/ 31,689.68	S/ 107,976.14	S/ 156,817.78	S/ 216,858.19

Tabla 72: Flujo de caja operativo

Fuente: Elaboración propia

8.5 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico consideró además un el ingreso por recuperación de garantía al final del período de evaluación.

FLUJO DE CAJA DE INVERSION	-S/ 73,545.91						-S/ 1,945.00
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES		S/ 4,916.72	S/ 31,689.68	S/ 107,976.14	S/ 156,817.78	S/ 216,858.19	
Recupero Garantía							30,000.0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/ 73,545.91	S/ 4,916.72	S/ 31,689.68	S/ 107,976.14	S/ 156,817.78	S/ 244,913.19	

Tabla 73: Flujo de caja económico

Fuente: Elaboración propia

8.6 VAN económico y TIR económica

Del flujo de caja obtenido y considerando la tasa de descuento del 15% estimada para este plan de negocio se obtiene:

Tasa de Descuento	15.00%
VAN	S/ 206,185.86
TIR	68.9%

Tabla 74: VAN económico y TIR económica

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, se considera que el negocio es económicamente viable debido a la obtención del VAN positivo.

8.7 Periodo de recuperación de capital

A partir del periodo de recuperación descontado se ha establecido que el periodo de recuperación de la inversión para este negocio se da a partir del tercer año de funcionamiento.

	0	1	2	3
Flujo de Caja	-S/ 73,545.91	S/ 4,916.72	S/ 31,689.68	S/ 107,976.14

Tabla 75: Periodo de recuperación de capital

Fuente: Elaboración propia

8.8 Capital de trabajo

Para el cálculo de capital de trabajo se utilizó los siguientes supuestos

- De acuerdo con el comportamiento de pago se consideró que el 40% de las ventas son pagadas con tarjeta de crédito, por lo que se aplicó a este ingreso 4 días de cuentas por cobrar.
- Se consideraron 7 días de inventario.
- Se asignó 30 días para el pago de proveedores.

A continuación, se presenta el cálculo de capital de trabajo:

Año	0	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar		4	4	4	4	4
Días de Inventarios		7	7	7	7	7
Días de Pago a Proveedores		30	30	30	30	30
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas efectivo (60%)		S/ 573,508	S/ 637,585	S/ 742,948	S/ 834,005	S/ 936,283
Ventas tarjeta crédito (40%)		S/ 382,339	S/ 425,057	S/ 495,298	S/ 556,003	S/ 624,189
Costo de venta		S/ 785,170	S/ 807,182	S/ 866,403	S/ 935,153	S/ 1,005,779
Inversión en cuentas por cobrar		S/ 4,248	S/ 4,723	S/ 5,503	S/ 6,178	S/ 6,935
Inversión en inventarios		S/ 15,267.20	S/ 15,695	S/ 16,847	S/ 18,184	S/ 19,557
Cuentas por pagar proveedores		S/ 13,086.17	S/ 13,453.03	S/ 14,440.05	S/ 15,585.88	S/ 16,762.98
Inversión en Capital de Trabajo		S/ 6,429.24				

Tabla 76: Capital de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

8.9 Análisis de sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para tres variables elegidas en el modelo, las cuales son el precio (ticket promedio), costo variable unitario y cantidad de tickets vendidos.

Se ha considerado variaciones de 5% en ambos sentidos para cada una de las variables.

		VAN
		206,186
	-40.00%	-612,290
	-35.00%	-509,981
	-30.00%	-407,671
	-25.00%	-305,362
	-20.00%	-203,052
	-15.00%	-100,743
	-10.00%	1,567
	-5.00%	103,876
	0.00%	206,186
	5.00%	308,495
	10.00%	410,805
	15.00%	513,114
	20.00%	615,424
	25.00%	717,733
	30.00%	820,043
	35.00%	922,353
	40.00%	1,024,662

Tabla 77: Análisis sensibilidad por variación de precio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de sensibilidad para la variable precio se evidencia que a partir de una caída en el precio en un 15% equivalente a S/.11.72 se empieza a registrar un VAN negativo en -S/. 100,743

De acuerdo con el estudio de mercado realizado el ticket promedio de consumo se encuentra entre S/.15.00 y S/.19.90, así mismo la población estudiada está interesada en adquirir las combinaciones con fruta cuyo valor promedio menor es de S/13.00 y productos complementarios con valores entre S/. 5.00 y S/ 7.00, considerando que el menor precio estipulado en el plan de operaciones asciende a S/.10.00 correspondiente al té de 350 ml, y todas las presentaciones de mayor contenido sobrepasan los valores mencionados, se considera poco probable generar VAN negativo en este negocio.

		VAN
Variación % promedio del Costo variable unitario		206,186
	-40.00%	614,148
	-35.00%	563,153
	-30.00%	512,157
	-25.00%	461,162
	-20.00%	410,167
	-15.00%	359,172
	-10.00%	308,176
	-5.00%	257,181
	0.00%	206,186
	5.00%	155,191
	10.00%	104,195
	15.00%	53,200
	20.00%	2,205
	25.00%	-48,791
	30.00%	-99,786
	35.00%	-150,781
	40.00%	-201,776

Tabla 78: Análisis sensibilidad por variación de costo variable unitario

Fuente: Elaboración propia

El presente negocio muestra muy baja sensibilidad a la variación del costo variable unitario, como se puede observar es al incremento del costo unitario del 20% que significa S/.11.04, en que se alcanza un VAN negativo. esta sensibilidad puede ser atenuado por una amplia cartera de proveedores

		VAN
		206,186
	-40.00%	-204,328
	-35.00%	-153,014
	-30.00%	-101,700
	-25.00%	-50,385
	-20.00%	929
	-15.00%	52,243
	-10.00%	103,557
	-5.00%	154,872
	0.00%	206,186
	5.00%	257,500
	10.00%	308,814
	15.00%	360,129
	20.00%	411,443
	25.00%	462,757
	30.00%	514,071
	35.00%	565,386
	40.00%	616,700

Tabla 79: Análisis sensibilidad por variación de participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la sensibilidad para la variable ventas, vinculado directamente con número de venta e ingresos esperados vemos que a partir de una variación en el 25% recién se empieza a genera un VAN negativo, dado el interés percibido por el producto en el estudio de mercado este escenario se considera poco probable ya que significa una caída en las ventas traducidas en 70 visitas promedio por día a cada local en el primer año.

Se estableció una comparación entre la variable precio y costo variable, identificándose una mayor pendiente en consecuencia mayor sensibilidad al precio, que afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

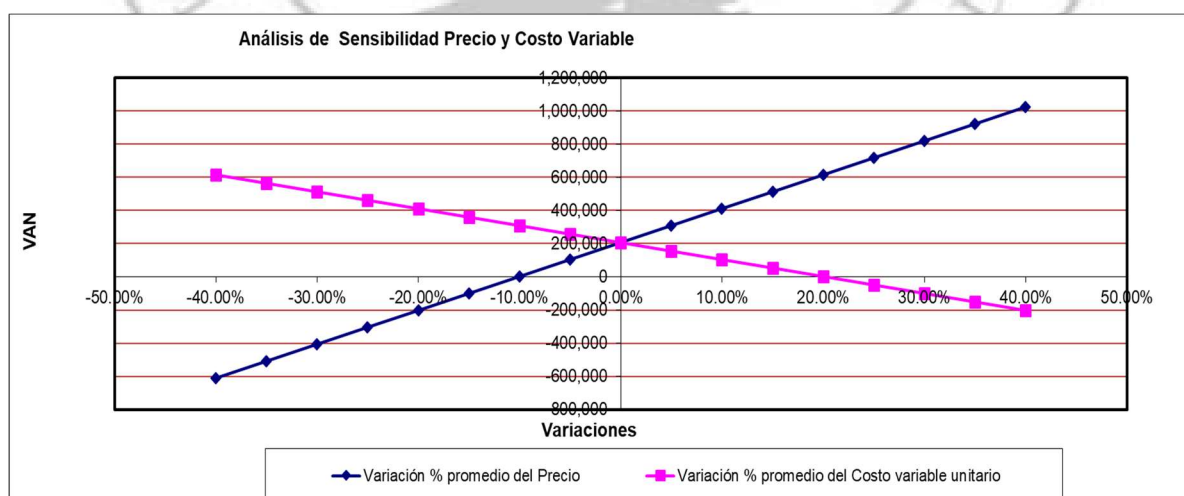


Figura 39: Comparación análisis sensibilidad por variación de precio y costo

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis entre demanda y precio se observa nuevamente una mayor sensibilidad del VAN al precio frente a las ventas realizadas por el negocio, esto también se explica por el margen de contribución que asciende a S/.7.76.

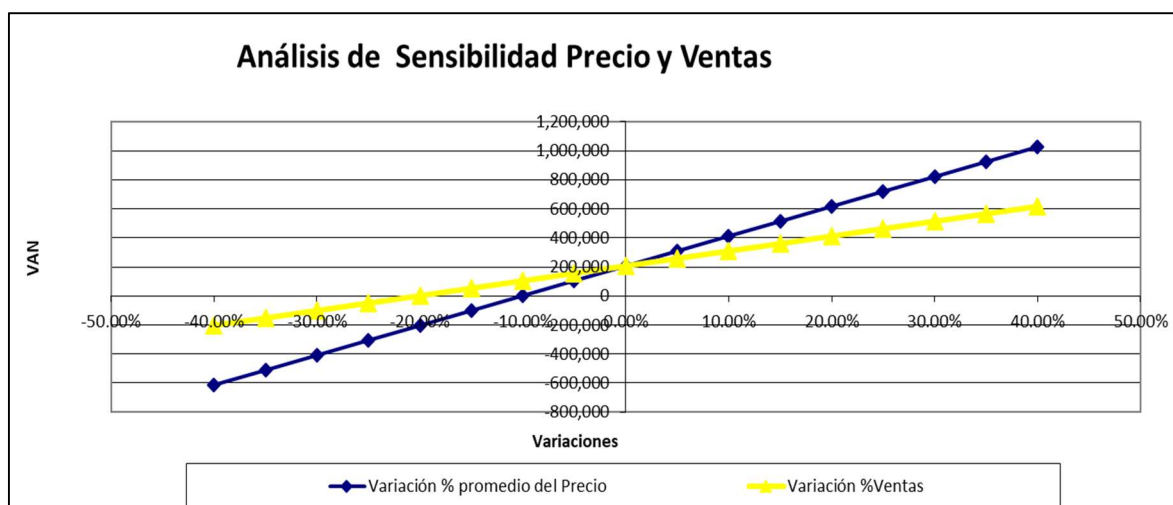


Figura 40: Comparación análisis sensibilidad por variación de precio y costo

Fuente: Elaboración propia

De las variables evaluadas la que presenta mayor sensibilidad es la variable precio, por lo que se deben controlar mantener un ticket promedio igual o mayor S/.13.79 a través de las estrategias de marketing.

8.10 Análisis de Escenarios

El presente plan de negocios ha sido evaluado en tres escenarios, optimista, esperado y pesimista. Las variables utilizadas para el análisis fueron: el precio, costo variable unitario y el volumen de ventas tal como se visualiza en la siguiente tabla:

Resumen del escenario	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:			
Precio	-5.00%	0.00%	3.00%
Costo Variable Unitario	5.00%	0.00%	-3.00%
Ventas	-5.00%	0.00%	3.00%
Celdas de resultado:			
VAN	S/9,232.05	S/206,185.86	S/331,716.77

Tabla 80: Análisis de escenarios

Fuente: Elaboración Propia

8.10.1 Escenario optimista

Para este escenario se consideró un incremento en el precio de venta del 3% y del volumen de ventas en un 3%, así como una reducción del costo variable en un 3%, lo que permitió incrementar el VAN a S/. 331,716.

En este escenario se utilizaron un porcentaje de variación menor al del pesimista que permitieron demostrar la mayor solidez del negocio

8.10.2 Escenario esperado

En este escenario se mantienen los supuestos evaluados por lo que no se evidencia variaciones en el VAN inicial de S/. 206,185

8.10.3 Escenario Pesimista

Para esta evaluación se utilizó una disminución del precio de venta en un 5% y del volumen de ventas en 5% así mismo un incremento del costo variable en 5%, lo que nos lleva a un VAN S/. 9,232. En este escenario se está considerando una disminución de las ventas no obstante la caída del precio.

Este resultado se explica porque se afecta dos variables que tiene sensibilidad al VAN con una relación inversamente proporcional. Sin embargo, a pesar de la marcada afectación al VAN que se visualiza en este escenario, este no se torna negativo por lo que se puede concluir que el negocio es rentable en cualquiera de los escenarios que se puedan presentar.

8.11 Plan de contingencia

En la evaluación del presente plan de negocio, ante la posibilidad de que se presente un escenario pesimista se pondrá en marcha un plan de contingencia que permita generar mejores resultados, entre las alternativas a considerar tenemos:

8.11.1 Incrementar el presupuesto de marketing

Frente a un escenario pesimista en el primer año de operación se puede considerar incrementar el presupuesto de marketing para el segundo año de S/.91 050 y S/ 59,000 para el tercer año

Con dicha intervención lo que se busca es recuperar el volumen de ventas en un 8%, conservando la razón estimada inicial de crecimiento alcanzando una participación de 0.77%al final del horizonte de evaluación.

Con el escenario peisimista a pesar del crecimiento se tendría flujos de caja engativo hasta el segundo año de operación, con una recuperación a partir del tercer año conllevando a un VAN positivo en S/ 15,413.29

8.11.2 Innovación

Una segunda opción es hacer una inversión adicional para innovación de productos en el segundo año de S/20,000 y S/. 15000 para eltercer año, lo que además debería permitir un pequeño incremento en el ticket promedio del 0.25%

Considerando el mismo estimado de crecimiento que en el acápite anterior se obtendría un flujo de cajobtenera negativo en el primer segundo año, logrando remontar el escenario pesimista, y obtener un VAN positivo en S/ 12,125.71

8.11.3 Disminución de precio

Una tercera opción es disminuir aún más el precio y bajo el supuesto que con esta intervención se podría estimular la compra y tener el mismo porcentaje de crecimiento que en las opciones anteriores se estima una disminución de 0.025 adicional a 5% del escenario pesimista

Sin considerar más intervenciones de inversión en publicidad, y conservando el mismo patrón de crecimiento se obtiene un VAN que asciende a S/ 31,279.44

Los resultados evidenciados logran también remontar el escenario pesimista logrando un VAN positivo. El mayor VAN también se explica en este caso por no hacer uso de un monto de inversión.

Las acciones detalladas líneas arriba están sujetas a mínimamente lograr la misma relación de crecimiento al planteado inicialmente como supuesto para la valoración del negocio para el segundo y tercer año, no obstante, si trazamos un crecimiento que logre finalizar en una participación de mercado de 0.79% como se planteó para la evaluación financiera, el VAN en cualquiera de las opciones planteadas se mantendría positivo

8.11.4 Liquidar el negocio

Aun con las opciones de contingencia planteadas los accionistas podrían optar por liquidar el negocio al término del primer año, en tal caso considerando un valor de recupero de la inversión en infraestructura, equipamiento e informática del 60%, así como la recuperación de garantía se obtendría un monto de S/. 43,890.

El VAN resultante de esta acción es negativo -S/ 80,065.60 y la decisión de liquidar el negocio se deberá tomar con mucha cautela. Sin embargo, de no mejorar en el crecimiento de ventas para el segundo año, la pérdida sería mayor.

8.12 Conclusiones

La evaluación financiera del plan de negocio nos permite concluir:

- El negocio es económicamente viable, sustentando por un VAN positivo de S/. 206,185.
- La inversión inicial de S/. 73,545 se recupera al tercer año de operación.
- La variable que se relaciona con una mayor sensibilidad del VAN es el precio y nivel de ventas.
- Bajo los supuestos establecidos para el plan de contingencia, el mejor escenario sería disminuir el precio del ticket promedio.



9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Objetivo general: Evaluar la viabilidad comercial y financiera del negocio de venta de té de burbujas, bajo el modelo take away en la ciudad de Arequipa.

- Luego de realizado el estudio de evaluación comercial y financiera del negocio de venta del té de burbujas en la ciudad de Arequipa, los autores de la presente tesis concluyen que el negocio es viable en la ciudad de Arequipa debido a que el cálculo del VAN es positivo.

Primer objetivo específico: Identificar las preferencias del público objetivo y determinar la demanda existente en el mercado potencial para este modelo de negocio.

- Según el desarrollo y resultado del focus group, los participantes tienen una preferencia por la bebida té de burbujas con frutas como papaya arequipeña, aguaymanto, fresa y sabor a té natural, asimismo, la presentación de 350ml tuvo mayor aceptación durante el desarrollo del ejercicio. Una preferencia relevada por los participantes fue la importancia de adquirir el producto de una empresa socialmente responsable con el medio ambiente. De las encuestas, se extrae como punto clave para tener intención de compra, que el módulo tipo isla sea atractivo a la vista del cliente.
- De acuerdo con la investigación de campo, el 70% público objetivo estaría dispuesto a comprar la bebida té de burbujas por considerarla novedosa. Según los resultados de las encuestas, el mercado potencial estaría conformado por personas de nivel socioeconómico A, B y C1 entre los 18 y 44 años de edad.
- El mercado potencial está conformado por los visitantes a los centros comerciales que además asisten a los establecimientos que venden productos sustitutos y estarían dispuestos a comprar bebidas novedosas, sumando un total de 1'328,907 de visitas mensuales para los 2 establecimientos.
- Respecto al mercado efectivo, corresponde a los visitantes del mercado potencial que estarían dispuestos a probar el té de burbujas, lo que lleva a un total de 933,667 visitas mensuales entre ambos establecimientos.

- Finalmente, para el mercado meta, se establece como objetivo del primer año una participación de mercado de 0.62%, lo que lleva a un total de 5,777 visitas mensuales entre los 2 establecimientos, lo que establece un promedio de 82 visitas diarias para el módulo implementando en Mall Plaza Cayma y 111 visitas diarias para el módulo instalado en el Mall Aventura Porongoché.

Segundo objetivo específico: Definir la estrategia para asegurar el posicionamiento del producto en el mercado.

- Del análisis FODA, se desprenden las principales estrategias que servirán como cimientos para asegurar el posicionamiento y sostenibilidad del negocio de té de burbujas en el mercado, estas estrategias se resumen en: a). Customer Centric, b). compromiso con el medio ambiente y c). fidelización de clientes.
- La estrategia de Customer Centric está relacionada a diferenciarse de la competencia a través de un buen servicio basado en la rápida atención y el trato cordial.
- Que la empresa tenga un compromiso con el medio ambiente es una característica importante para el público objetivo al momento de decidir su compra. Por ello, se impulsará una buena estrategia de comunicación intensa al público objetivo por medio de las redes sociales a fin de captar su interés de consumo contribuyendo con el cuidado del planeta.
- Finalmente, para impulsar la recompra del producto, se implementará un programa de fidelización de clientes. Para ello se medirá muy de cerca el KPI de registro de los clientes al Club del té.

Tercer objetivo específico: Establecer la línea del negocio de forma integral incluyendo operaciones, recursos humanos y estrategia de marketing para su correcta implementación.

- El plan de marketing tiene los lineamientos para asegurar la estrategia de Customer Centric y el marketing sensorial. Se plantea desarrollar la marca “Burbujea-Té” con la finalidad de que logre quedar en la mente del consumidor. Lo que se desea grabar en la mente del consumidor es la experiencia de compra a través de una rápida atención, buen servicio, trato cordial y percepción organoléptica.

- Respecto al plan de operaciones, se evaluó y determinó la ubicación de los puntos de ventas utilizando el método QFR, en donde se consideraron los 6 centros comerciales de la ciudad de Arequipa. Los factores que se evaluaron fueron número de visitas mensuales, tiendas ancla, accesos/distancias y medios de transportes. Los centros comerciales con mayor puntuación fueron Mall Aventura Porongoché (77.5) y Mall Plaza Cayma (72.3).
- Complementando el plan de operaciones, se determinaron 4 procesos principales: adquisición de la materia prima, control de calidad, almacenaje y ventas. Como procesos de apoyo se identificaron la post venta y atención al cliente, así como el manejo de las redes sociales.
- En función a la estimación de la demanda, se determinó iniciar operación con un Administrador para ambos puestos, un colaborador full time y un colaborador a part time por cada sede. Con estos recursos, se asegura la calidad de la atención que se desea brindar.
- En el plan de operaciones también se detalla la infraestructura, equipamiento, software, herramientas y muebles necesarios para la puesta en marcha del negocio. La inversión preoperativa se estimó en S/. 67,080.00.
- Considerando que la diferenciación del negocio está basada en un servicio de calidad al cliente, el plan de recursos humanos tiene una importancia en el desarrollo de este. El proceso de selección de los colaboradores debe estar enfocado en buscar perfiles que se sientan identificados con la cultura organizacional de “Customer Centric”.
- El organigrama del plan organizacional contempla una estructura vertical con unidades clave. Las decisiones importantes para ambos módulos serán tomadas por el Administrador. Los gastos de todo el personal para el primer año ascienden a S/. 86,800.00.
- La empresa “Burbujea-Té” contempla un plan de capacitaciones para su personal con la finalidad de mantener los estándares de calidad de atención según la cultura organizacional de “Customer Centric”.
- Finalmente, de acuerdo con los cálculos de atención de visitantes promedios en los días con mayor afluencia, de viernes a domingo, se determina que el pico de atención por día sería de 114 tickets para el Mall Plaza Cayma y 155 tickets en el Mall Aventura Porongoché.

Cuarto objetivo específico: Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como la inversión inicial y la mejor opción de financiamiento.

- Tras la evaluación financiera realizada al modelo de negocio, se concluye que es plan de negocio “Burbujea-Té” es viable y rentable.
- El VAN económico esperado en función al flujo de caja proyectado asciende a S/. 206,185 con una inversión total (inversión preoperativa más capital de trabajo) de S/. 73,545.91.
- La estructura de financiamiento será en partes iguales por los autores de la tesis sin deuda, estimando recuperar la inversión al inicio del tercer año de operación. Se utilizó una tasa de descuento de 15% anual, siendo esta la rentabilidad esperada por los autores de la tesis.

9.2 RECOMENDACIONES

- Los autores de la presente tesis recomiendan invertir en el negocio de té de burbujas en la ciudad de Arequipa debido a que es rentable, novedoso, comprometido con el medio ambiente y sostenible en el tiempo. El VAN esperado es de S/. 206,185.
- Se recomienda el monitoreo constante de las variables precio de venta y costo unitario variable puesto que son las variables más sensibles en el negocio. Una disminución del precio de venta en 15% conlleva a un VAN negativo, asimismo, un incremento del costo unitario variable en 25% constituye VAN negativo en - S/. 48,791 y una caída en las ventas del 25% genera un VAN negativo de -S/. 50,385.
- Como plan de crecimiento del negocio, se recomienda la creación de nuevos módulos tipo isla en donde se asegure el alto tránsito peatonal de personas como lo son los otros centros comerciales y la calle Mercaderes cerca de la Plaza Principal de Arequipa. Otra modalidad de crecimiento sugerida es a través del franquiciado de la marca controlando muy de cerca los estándares de calidad y cultura organizacional.
- Finalmente, considerando que la calidad del servicio es importante para la fidelización del cliente y asegurar la recompra, se recomienda evaluar constantemente la satisfacción del cliente de manera aleatoria y por redes sociales.

10.BIBLIOGRAFÍA

- Angulo Villar, A. (2018). *CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE LA CERVEZA SIN ALCOHOL LEICHT CERO*. Lima: U Lima.
- Bisogno, V. (17 de Agosto de 2017). *¿Qué es el té de burbujas?* Obtenido de El club del te: <https://www.elclubdelte.com/que-es-el-te-de-burbujas/>
- Díaz Vega, R., & Estrada Merino, R. (2016). *Informe Anual 2016*. Lima: Ministerio del Ambiente.
- Fernández Jiménez, M., Moran Sheehan, P., & Flores García, H. (2016). *CHINA:INVERSIONES en EUROPA y ESPAÑA*. Madrid: Deloitte.
- Fuentes Campos, V., Churango Zarate, V., Gonzales Tinoco, F., Valdivia Rivera, Y., & Romero Mazuelos, M. (14 de Junio de 2019). *Índice de Competitividad Regional*. Lima: Instituto Peruano de Economía. Obtenido de https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FIN AL.pdf:
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FIN AL.pdf
- Herrera, C. (20 de Junio de 2015). *CRM: GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES*. Obtenido de Adictos al Trabajo: <https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>
- Anonimo. (15 de Julio de 2019). *Bebidas no Alcohólicas*. Obtenido de Ecured: https://www.ecured.cu/Bebidas_no_Alcoh%C3%B3licas
- BCRP, Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Arequipa Sucursal Arequipa del. (3 de Diciembre de 2018). *CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA*. Arequipa: Sucursal Arequipa del BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Briceño Vega, M., Luzquiños Lezameta, S., Salinas Gonzales, S., & Valqui Barraza, J. (2019). *Bebida Saludable Nutri Q'umara*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

- Bruce Santiago, T., & Johstin Job, A. (2016). *Plan de desarrollo e introducción del té exótico BubbleTea en el Área Metropolitana de Guayaquil, 2017-2021*. Guayaquil: FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL.
- Codex Standard . (2011). *NORMA CODEX PARA LAS AGUAS MINERALES NATURALES*. Roma: Fao.
- Gestión. (3 de Febrero de 2017). *Economía*. Obtenido de ¿Cuáles son las nuevas tendencias del consumidor de alimentos especializados en EE.UU.?: <https://gestion.pe/economia/son-nuevas-tendencias-consumidor-alimentos-especializados-ee-uu-127880-noticia/>
- Gestión. (20 de Febrero de 2017). *Gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/numeros-esconden-tazas-peru-129043-noticia/>: <https://gestion.pe/tendencias/numeros-esconden-tazas-peru-129043-noticia/>
- Gestión. (3 de Septiembre de 2019). *BCP recorta a 2.5% proyección de crecimiento de economía peruana para el 2019*. Obtenido de Economía: <https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-2-5-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2019-nndc-276150-noticia/>
- Gestion, D. (3 de Octubre de 2019). *Crisis política: cinco claves para un complejo embrollo legal*. Obtenido de Política: <https://gestion.pe/peru/politica/cierre-del-congreso-crisis-politica-de-peru-cinco-claves-para-un-complejo-embrollo-legal-noticia/>
- Go 2 peru. (28 de Enero de 2019). *CLIMA EN EL PERÚ*. Obtenido de Go 2 peru: https://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/tips/clima_peru.htm
- INEI. (2017). *AREQUIPA ALBERGA A 1 MILLÓN 316 MIL HABITANTES*. Arequipa: INEI.
- Inei. (2017). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Lima: Inei.
- Infomarketing. (2 de Marzo de 2018). *Cinco nuevas tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de Infomarketing:

<http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/cinco-nuevas-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

Infusionismo. (29 de Noviembre de 2019). *Qué es el bubble tea y cómo hacerlo en casa.*

Obtenido de Infusionismo: <https://www.infusionismo.com/articulos/bubble-tea>

López Iturriaga, M. (9 de Abril de 2013). *La invasión del té con bolitas.* Obtenido de El Comidista:

https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2013/04/09/articulo/1365483600_136548.html

Ministerio de Producción. (2016). *Boletín.* Lima: Produce.gob.pe.

MINTEL. (10 de Abril de 2017). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas.*

Obtenido de Siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

Morris, E. (14 de Agosto de 2017). *El Perú encaminado hacia el salto tecnológico.*

Obtenido de Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>

Peru Retail. (31 de Marzo de 2015). *Categorías Bebidas Mercado Peruano.* Obtenido de

<https://www.peru-retail.com/como-estan-desarrollando-categorias-bebidas-mercado-peruano/>: <https://www.peru-retail.com/como-estan-desarrollando-categorias-bebidas-mercado-peruano/>

Peru, Banco Central de Reserva del;. (Setiembre de 2019). <http://www.bcrp.gob.pe>.

Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe>: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/ reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

Peru-Retail. (7 de Marzo de 2016). *¿Cuál es el panorama de las bebidas gaseosas en el*

mercado peruano? Obtenido de Peru-Retail: <https://www.peru-retail.com/panorama-bebidas-gaseosas-mercado-peruano/>

Peru-Retail. (31 de Marzo de 2017). *¿Cómo se están desarrollando las categorías de*

bebidas en el mercado peruano? Obtenido de Peru-Retail: <https://www.peru-retail.com/como-estan-desarrollando-categorias-bebidas-mercado-peruano/>

- Peru-Retail. (28 de Diciembre de 2017). *Mercado de jugos y néctares es liderado por AJE en Perú*. Obtenido de Peru-Retail: <https://www.peru-retail.com/mercado-jugos-y-nectares-liderado-por-aje-peru/>
- Peru-Retail. (13 de Diciembre de 2018). *Perú: Ventas de bebidas no repuntan en lo que va del 2018*. Obtenido de Peru-Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-de-bebidas-no-repuntan-2018/>
- Peru-Retail. (26 de Marzo de 2019). *Arequipa: El comercio moderno avanza en la segunda ciudad más importante del Perú*. Obtenido de Peru-Retail: <https://www.peru-retail.com/especial/arequipa-comercio-moderno-avanza-segunda-ciudad-importante-peru/>
- Salon Intenacional de la Alimentación. (25 de Octubre de 2016). *Sialparis*. Obtenido de <https://www.sialparis.com/Practical-info/FAQ>:
<https://www.sialparis.com/Practical-info/FAQ>
- Sanchez Sanchez, W. (2018). *ANUARIO MINERO*. Lima: Minem.
- Smith, K. (16 de septiembre de 2016). *Entender al consumidor: Industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/entender-al-consumidor-industria-de-alimentos-y-bebidas/>
- Arellano Marketing. (2013). *Perú. Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones*
- RPP Noticias. (20 de Junio 2017). *Perú. El peruano toma más tazas de té que de café al año, según estudio*. Obtenido de RPP Noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/el-peruano-toma-mas-tazas-de-te-que-de-cafe-al-ano-noticia-1058953?ref=rpp>

11. ANEXOS

11.1 Anexo 1

OBSERVACIÓN EN TIENDA

En relación a la información revisada se identificaron los principales establecimientos comercializadores de productos sustitutos, al no existir competidor directo en la ciudad.

Se programaron visitas a fin de obtener información importante para la ejecución del plan de negocios.

Objetivos

- Establecer el número de ventas y su relación con el día y horario
- Identificar el comportamiento de consumo
- Identificar el tiempo promedio del servicio

Fecha de Visita	
Hora de visita	
Establecimiento	

Información a recoger:

1. Nivel de ventas por día/hora
2. Productos de mayor rotación
3. Beneficios ofertados
4. Tiempo de atención y entrega de producto

11.2ANEXO 2

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL FOCUS GROUP

Buenos días, antes que nada, deseo agradecerles por aceptar la invitación

Mi nombre es _____

Somos una empresa interesada en incursionar en un negocio dedicado a la venta del té de burbujas. Y nos encontramos realizando un estudio de mercado. La presente reunión durará entre 45 y 60 minutos y será grabada con el fin de acopiar información, la información es de uso exclusivo por el equipo de investigación. Todas sus opiniones son importantes para el estudio, siéntanse en la libertad de expresarlas y defenderlas con entera confianza. Los primeros 5 minutos serán utilizados para una presentación rápida, empezando con su nombre, lugar de trabajo, nivel de estudio, lugar de residencia.

1. ¿Cómo se sienten?
2. ¿Consumen té?
3. ¿Con que frecuencia?

VISITAS A CENTROS COMERCIALES

4. ¿Acuden a los centros comerciales de la ciudad?
5. ¿Qué centro comercial visitan más?
6. ¿Con que frecuencia?

POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTO SUSTITUTOS Y MODELO DE NEGOCIO

7. ¿Cuándo están en un centro comercial donde prefieren tomar una bebida?
8. ¿Acuden a cafeterías?, ¿cuáles?
9. ¿Acuden a juguerías?, ¿cuáles?
10. ¿Qué piensan de caminar mientras tomas una bebida?

ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

11. ¿Les gusto el producto?
12. ¿Lo consumirían?
13. ¿Considerando la presentación de 350 ml y la de 450 ml, cual preferirían?
14. ¿Qué sabores les gustaron más (¿natural, mango, aguaymanto, fresa, maracuyá, papaya arequipeña o tamarindo?
15. ¿Qué opinan de las perlas de tapioca?
16. ¿Les interesaría consumir el producto con algún acompañamiento?

17. Que complementos fueron de su preferencia (torta chocolate, zanahoria, empanadas, salteñas)
18. ¿Cuánto pagarían por una bebida de este volumen?
19. ¿Cuál es su opinión del envase?
20. Finalmente escribirán palabras con que asocien el producto (puede ser dejado en blanco)



11.3 Anexo 3

FICHA TECNICA DE ENCUESTA

Universo:	Población arequipeña que asiste a los centros comerciales Mall Plaza y Mall Aventura Porongoché en capacidad de responder la encuesta (entre 18 y 44 años)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Determinar la frecuencia de consumo productos similares al propuesto en este negocio.• Identificar las preferencias del público objetivo.• Identificar el tamaño de mercado por edades• Determinar el ticket promedio.
Tamaño de la muestra:	Se realizaron 429 encuestas
Diseño de la muestra:	Se realizó una muestra por conveniencia
Periodo de aplicación	La fecha de campo fue del 02-20 de noviembre, en 5 turnos con repartido 3 en días de semana y 2 en fin de semana en cada mall Horario de 8am a 7 pm
Técnica de encuesta	Presencial cara a cara
Nivel de confianza:	95%
Margen de error:	4.6%
Material de Apoyo:	afiche con imagen de producto
Persona que realizó encuesta	Autores del Plan de Negocio

11.4 Anexo 4

ENCUESTA A CONSUMIDOR

Encuesta: “Bubble Tea” en Arequipa

Cuentamos, es anónima!

Ayúdanos respondiendo esta encuesta. ¡Te llevará menos de 5 minutos y tu respuesta nos será de un gran valor!

Esta encuesta forma parte de un estudio de mercado, para traer un nuevo producto a nuestra querida Arequipa, nuestro encuestador te brindara la información previa de lo que te queremos ofrecer.

¡No te preocupes! Todas las respuestas serán guardadas estrictamente de forma confidencial y solo serán usadas en su conjunto.

1) ¿Cuántos años tienes?

- a) Menor a 17
- b) 18 a 24
- c) 25 a 34
- d) 35 a 44
- e) 46 a 50
- f) Mayor a 51

2) Género

- a) Mujer
- b) Hombre

En la escala del 1 al 5 siendo 1 nada dispuesto y 5 totalmente dispuesto responde las siguientes preguntas

3) ¿Qué tan dispuesto/a estás a consumir bebidas EXÓTICAS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4) ¿Qué tan dispuesto/a estás a consumir bebidas NOVEDOSAS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas antes mostrada si incluyera TÉ como uno de sus ingredientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 6) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas antes mostrada si incluyera FRUTAS como uno de sus ingredientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 7) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas antes mostrada si incluyera LECHE como uno de sus ingredientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 8) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas antes mostrada si incluyera MANDIOCA como uno de sus ingredientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 9) ¿Con qué frecuencia consume HELADOS fuera de casa?

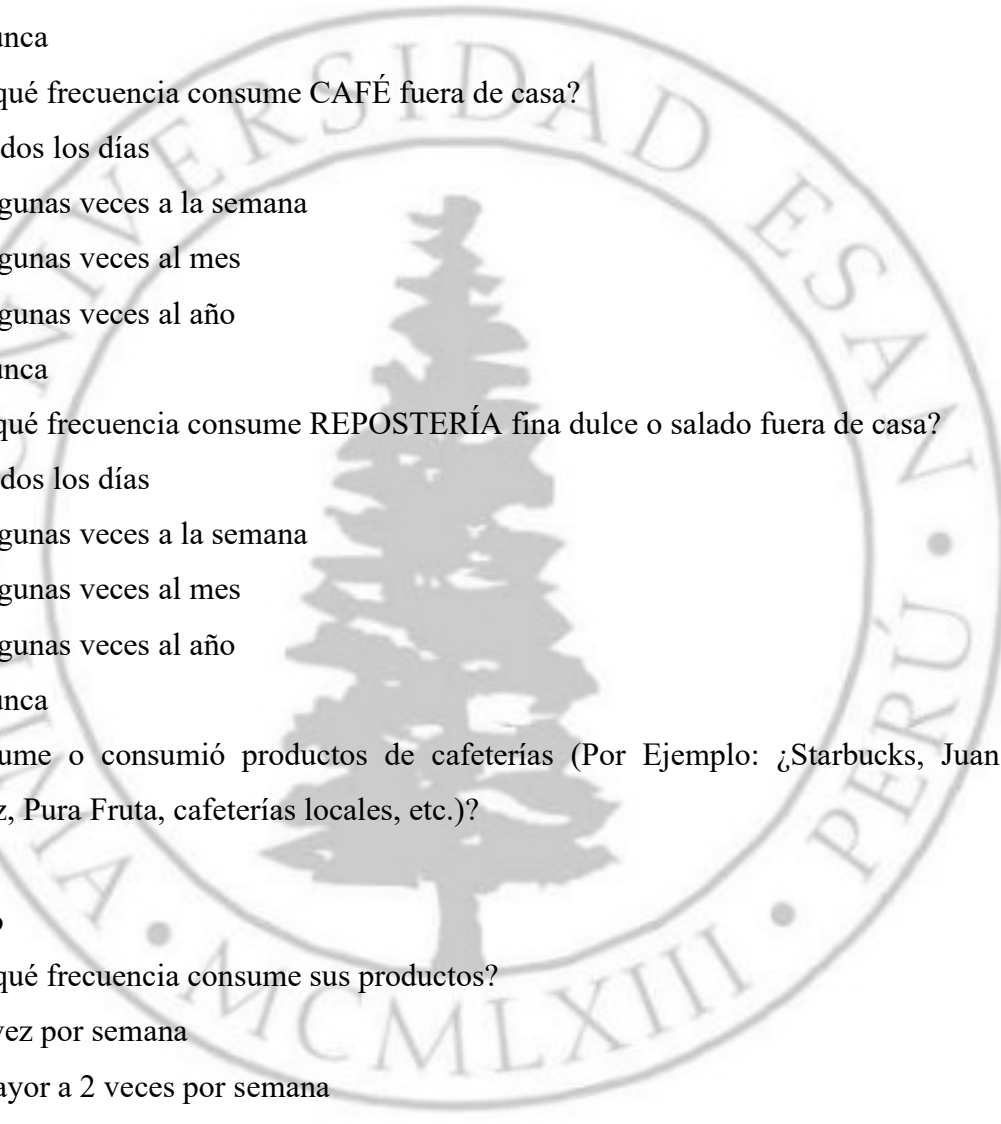
- a) Todos los días
- b) Algunas veces a la semana
- c) Algunas veces al mes
- d) Algunas veces al año
- e) Nunca

- 10) ¿Con qué frecuencia consume MILKSHAKE fuera de casa?

- a) Todos los días
- b) Algunas veces a la semana
- c) Algunas veces al mes
- d) Algunas veces al año
- e) Nunca

- 11) ¿Con qué frecuencia consume JUGO DE FRUTAS NATURALES fuera de casa?

- a) Todos los días
- b) Algunas veces a la semana
- c) Algunas veces al mes

- 
- d) Algunas veces al año
 - e) Nunca
- 12) ¿Con qué frecuencia consume TÉ fuera de casa?
- a) Todos los días
 - b) Algunas veces a la semana
 - c) Algunas veces al mes
 - d) Algunas veces al año
 - e) Nunca
- 13) ¿Con qué frecuencia consume CAFÉ fuera de casa?
- a) Todos los días
 - b) Algunas veces a la semana
 - c) Algunas veces al mes
 - d) Algunas veces al año
 - e) Nunca
- 14) ¿Con qué frecuencia consume REPOSTERÍA fina dulce o salado fuera de casa?
- a) Todos los días
 - b) Algunas veces a la semana
 - c) Algunas veces al mes
 - d) Algunas veces al año
 - e) Nunca
- 15) ¿Consume o consumió productos de cafeterías (Por Ejemplo: ¿Starbucks, Juan Valdez, Pura Fruta, cafeterías locales, etc.)?
- a) Si
 - b) No
- 16) ¿Con qué frecuencia consume sus productos?
- a) 1 vez por semana
 - b) Mayor a 2 veces por semana
 - c) Cada 2 semanas
 - d) 1 vez por mes
 - e) 1 vez cada 2 meses
- 17) Cuando acudes a estos lugares generalmente vas con...
- a) Solo
 - b) En pareja
 - c) Grupo de amigos/familia

18) Cuando consumes los productos mencionados, fuera de casa o en los lugares descritos, ¿cuál es tu promedio de consumo?

- a) Menos de S/. 15
- b) Entre S/. 15 - 19.90
- c) Entre S/. 20 - 24.90
- d) Entre S/. 25 - 29.90
- e) Entre S/. 30 - 34.90
- f) Entre S/. 35 - 39.90
- g) Mayor a S/. 40

En la escala del 1 al 5 siendo 1 nada dispuesto y 5 totalmente dispuesto responde

19) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en consumir una bebida exótica de frutas naturales, novedosa y sana?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20) ¿Qué tan dispuesto/a estaría en consumir una bebida antes mencionada con un postre?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21) ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por una bebida exótica de frutas naturales, novedosa y sana a consumir, del tamaño de un 350ml?

- a) Menos de S/. 11
- b) Entre S/. 11 - 12.90
- c) Entre S/. 13 - 13.90
- d) Entre S/. 14 - 15.90
- e) Más de S/. 16
- f) No consumiría a ese precio

22) ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por una bebida exótica de frutas naturales, novedosa y sana a consumir, del tamaño de un 450ml

- a) Menos de S/. 13
- b) Entre S/. 13 - 14.90
- c) Entre S/. 14 - 15.90
- d) Entre S/. 15 - 15.90
- e) Entre S/. 16 - 17.90

- f) Más de S/. 18
 - g) No consumiría a ese precio
- 23) ¿En dónde te gustaría encontrar el producto mencionado?
- a) En el pasadizo del mall
 - b) En el patio de comidas
 - c) En el acceso al cine
 - d) Fuera del mall
 - e) Te es indiferente
- 24) ¿Qué tan importante considera una ambientación temática para un módulo (take away) de bebidas refrescantes para que usted decida comprar y volver?
- a) Extremadamente importante
 - b) Muy importante
 - c) Algo importante
 - d) Poco importante
 - e) Nada importante
- 25) ¿Lo pedirías a domicilio a través de un aplicativo?
- a) Uber Eats
 - b) Glovo
 - c) Rappi
 - d) AQP go
 - e) No la pediría por aplicativo
- 26) ¿Qué redes sociales utilizas? Elige tantas opciones como desees
- a) Facebook
 - b) Instagram
 - c) YouTube
 - d) Twitter
 - e) Snapchat
 - f) LinkedIn
 - g) No uso
- 27) Sede de encuesta
- a) Mall Plaza Cayma
 - b) Mall Aventura Porongoché

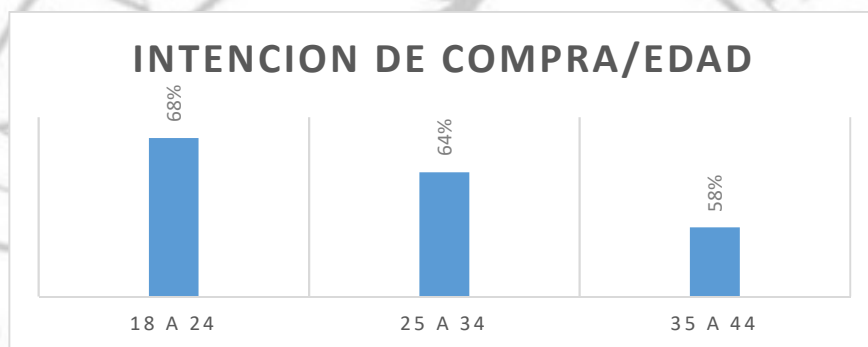
11.5 Anexo 5

ANALISIS COMPLEMENTARIO DE LA ENCUESTA

El presente análisis fue realizado teniendo en cuenta solo aquellas encuestas en que se evidencio la intención de compra del producto que se correspondió a un total de 201 personas

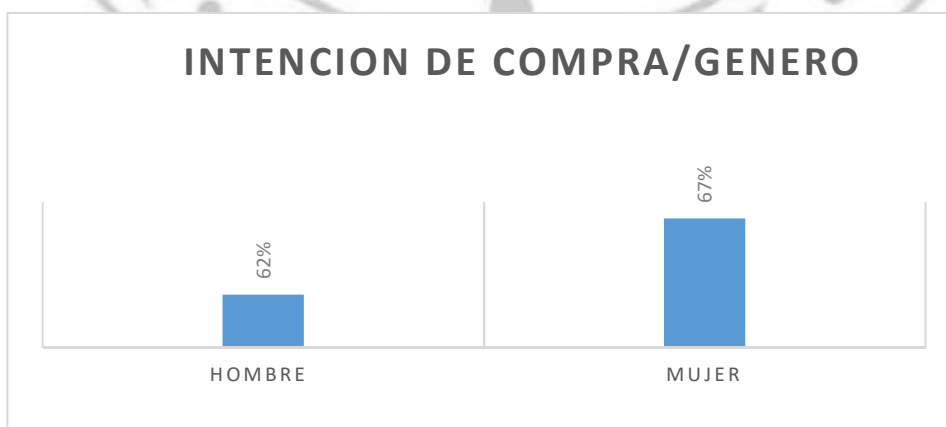
- **Intención de compra por edades**

El análisis de los datos demuestra que existe una mayor interés en el grupo de 18-24 años, sin embargo cabe destacar que en todos los grupos los porcentajes se encuentran por encima del 50%, lo cual es favorable para el negocio, dado el nivel de interés aun sin la influencia de la publicidad.



Fuente: elaboración propia

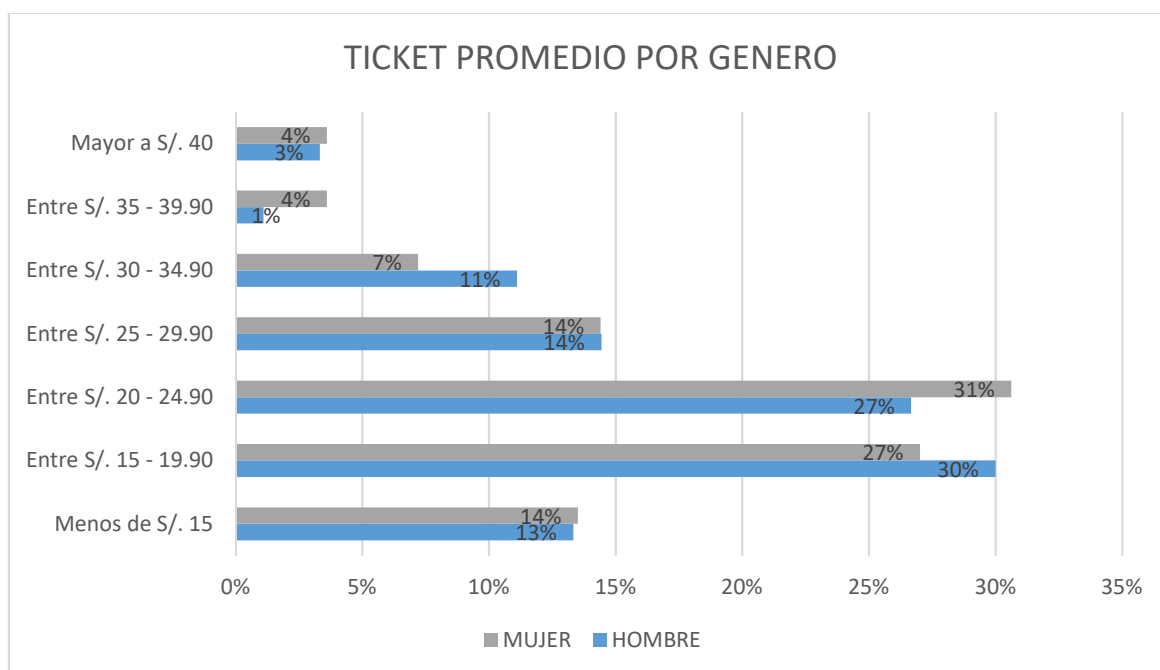
Al aplicar el mismo análisis, relacionado con el género, se puede observar que hay mayor interés por el grupo femenino, sin embargo, la diferencia de 5% entre ambos podría no ser significativa. Considerando que el mayor porcentaje de la población acude a negocios similares en grupo o en pareja se puede realizar una publicidad con mayor énfasis en el grupo femenino



Fuente: elaboración propia

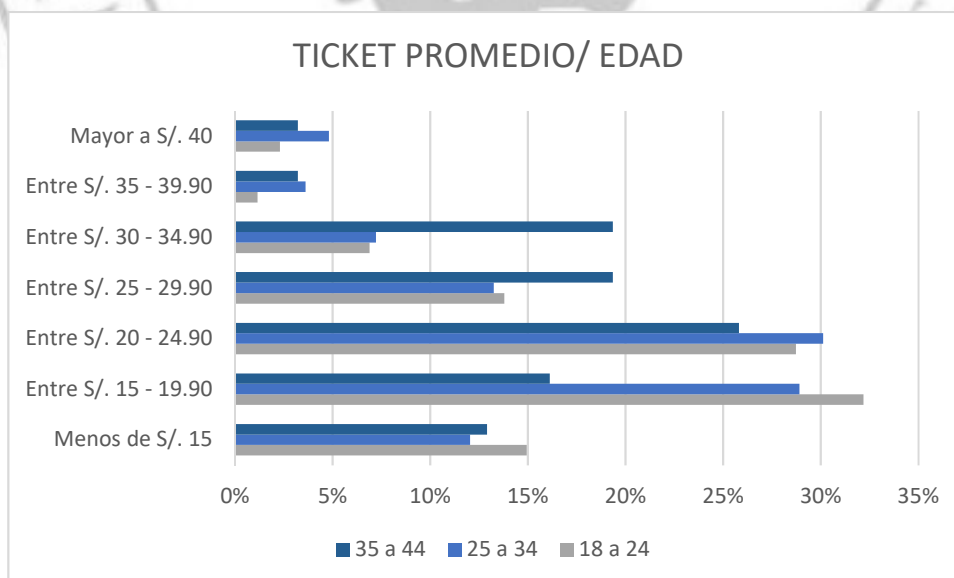
- **Ticket promedio**

El presente análisis mostró que el ticket promedio en negocios similares por género es similar, fluctuando principalmente entre S/.15 y S/24.90



Fuente: Elaboración Propia

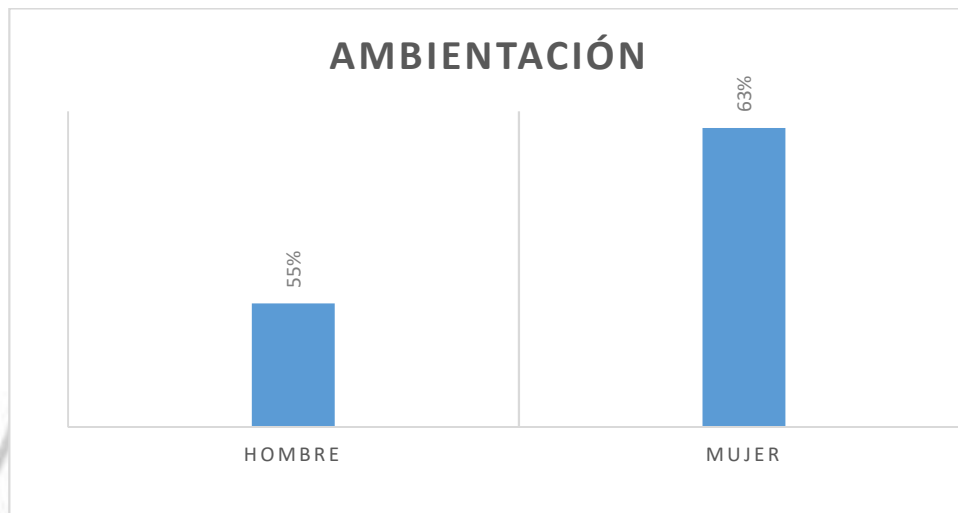
Al realizar la misma evaluación, pero segmentada por grupo etario se observa resultados similares entre los grupos de 18-34 años, mostrando que el mayor porcentaje de gasto fluctúa entre S/. 15 y S/. 24.90, sin embargo, el grupo de 35-44 años refiere hacer un mayor gasto.



Fuente: Elaboración Propia

- **Ambientación**

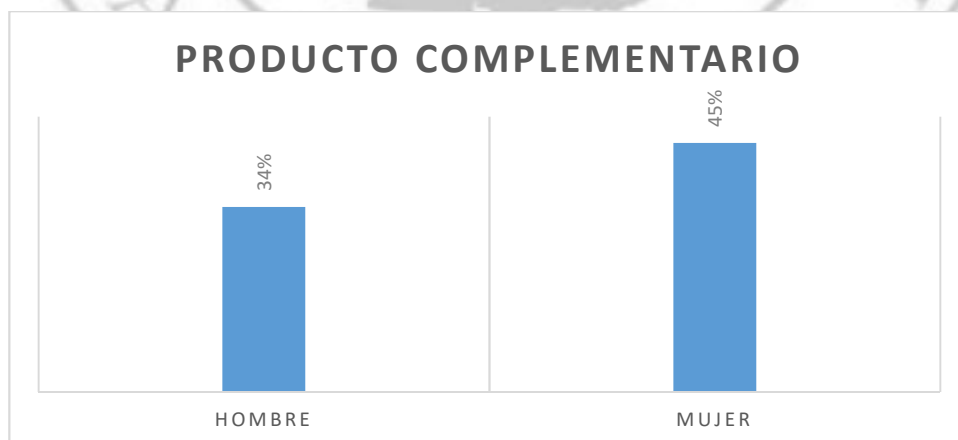
En cuanto a la influencia de la ambientación del local, evaluada por género, se evidencia que más del 50 % lo considera importante, siendo más importante para el grupo femenino.



Fuente: Elaboración Propia

- **Producto complementario**

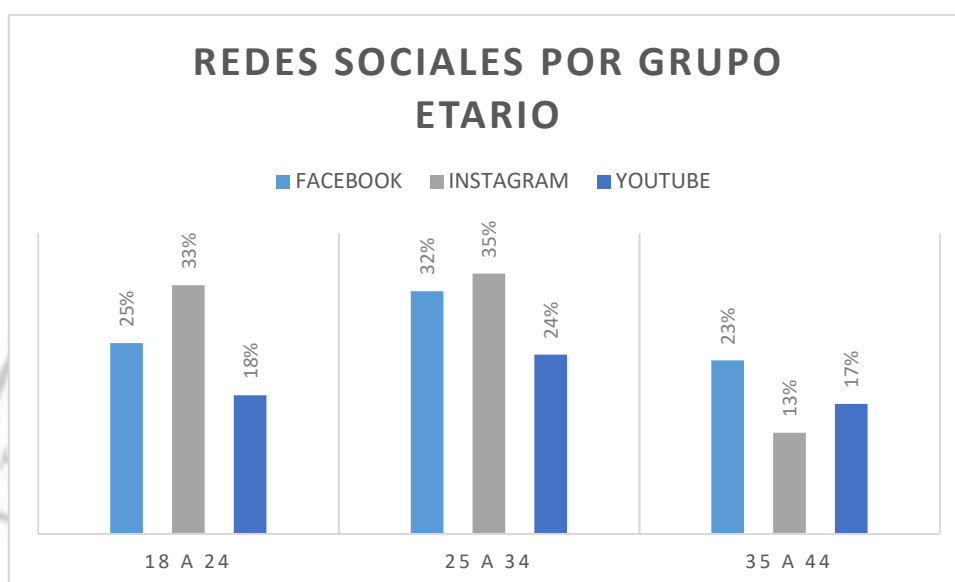
En cuanto al interés de adquirir un producto complementario, para este análisis solo se consideró aquellos que respondieron con valores de 4y5 para la pregunta relacionada, como se puede observar en la gráfica no se supera el 50% en ambos grupos, sin embargo, es el grupo femenino el que muestra mayor intención de compra.



Fuente: Elaboración Propia

- **Redes sociales**

Finalmente, para la decisión de inversión en redes sociales se evaluó el uso de estas de acuerdo a los grupos etarios, como se desprende de la gráfica el índice de uso de Facebook e Instagram son los mayores, esta última en los grupos de 18-34 años, mientras que Facebook y Youtube en el grupo de 34-44 años. Dicha información es importante para la estrategia de marketing.



Fuente: Elaboración Propia

11.6 Anexo 6

PLAN DE CONTINGENCIA (FLUJOS DE CAJA)

Incrementar el presupuesto de marketing

Frente a un escenario pesimista en el primer año de operación se puede considerar incrementar el presupuesto de marketing para el segundo y tercer año como se detalla a continuación:

Segundo año			
Actividad	Cantidad	Costo anual	
Promoción			
Redes sociales		S/	24,000.00
Activaciones	6 durante los primeros 3 meses	S/	30,000.00
Google Ads		S/	3,000.00
Impresiones			
Volantes	5,000 unidades	S/	2,000.00
Impresión de 5 cartas		S/	50.00
Personal externo			
Servicio de C 1 persona		S/	12,000.00
Descuentos por consumo			
Club del Té		S/	20,000.00
Gastos total en marketing			S/ 91,050.00

Tabla N: presupuesto de marketing segundo año

Fuente : elaboración propia

Tercer año			
Actividad	Cantidad	Costo anual	
Promoción			
Activación		S/	15,000.00
redes sociales		S/	12,000.00
Personal externo			
Servicio de C 1 persona		S/	12,000.00
Descuentos por consumo			
Club del Té		S/	20,000.00
Gastos total en marketing			S/ 59,000.00

Tabla N: presupuesto de marketing segundo año

Fuente : elaboración propia

Con dicha intervención lo que se busca es recuperar el volumen de ventas en un 8%, conservando la razón estimada inicial de crecimiento que permite tener el siguiente estimado de ventas:

Sede	2020	2021	2022	2023	2024
Mall Plaza Cayma	27,959	31,785	37,807	41,787	46,185
Mall Aventura Porongoché	37,890	42,383	49,603	53,943	58,663
TOTAL	65,849	74,167	87,410	95,730	104,849

Tabla: tickets anules después de intervención

Fuente: elaboración propia

Y como flujo de caja resultante:

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/ 73,128.80	-S/ 71,435.72	-S/ 43,356.03	S/ 50,233.30	S/ 104,514.64	S/ 186,995.28
-------------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Tabla: flujo económico después de intervención

Fuente: elaboración propia

VAN	S/ 15,413.29
TIR	18.3%

Los resultados evidenciados logran remontar el escenario pesimista logrando un VAN positivo y una tasa de rentabilidad superior a la tasa esperada por los accionistas.

Innovación

Una segunda opción es hacer una inversión adicional para innovación de productos en el segundo y tercer año, lo que además debería permitir un pequeño incremento en el ticket promedio

	2021	2022
Inversión en innovación	S/ 20,000.00	S/ 15,000.00

Tabla N: presupuesto de Innovación

Fuente: elaboración propia

	2020	2021	2022	2023	2024
TICKET PROMEDIO	S/ 13.10	S/ 13.82	S/ 14.17	S/ 14.52	S/ 14.88

Tabla N: Incremento en precio de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

Considerando el mismo estimado de crecimiento que en el acápite anterior se obtendría el siguiente flujo de caja

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/ 73,128.80	-S/ 71,435.72	-S/ 48,356.03	S/ 50,233.30	S/ 104,514.64	S/ 186,995.28
-------------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Tabla: flujo económico después de intervención en innovación

Fuente: elaboración propia

VAN	S/ 12,125.71
------------	--------------

TIR	17.6%
------------	-------

Bajo esta intervención también se logra un VAN positivo

Disminución de precio

Una tercera opción es disminuir aún más el precio y bajo el supuesto que con esta intervención se podría estimular la compra y tener el mismo porcentaje de crecimiento que en las opciones anteriores

	2020	2021	2022	2023	2024
TICKET PROMEDIO	S/ 13.10	S/ 13.03	S/ 13.36	S/ 13.69	S/ 14.04

Tabla N: Disminución en precio de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

Sin considerar más intervenciones de inversión en publicidad, se obtiene el siguiente flujo de caja y VAN correspondiente

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/ 73,128.80	-S/ 71,435.72	-S/ 28,356.03	S/ 60,733.30	S/ 104,514.64	S/ 186,995.28
-------------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Tabla: flujo económico después de intervención en precio

Fuente: elaboración propia

VAN	S/ 31,279.44
TIR	21.8%

Los resultados evidenciados logran también remontar el escenario pesimista logrando un VAN positivo y una tasa de rentabilidad superior a la tasa esperada por los accionistas. El mayor VAN también se explica en este caso por no hacer uso de un monto de inversión.

Las acciones detalladas líneas arriba están sujetas a mínimamente lograr la misma relación de crecimiento al planteado inicialmente como supuesto para la valoración del negocio para el segundo y tercer año, no obstante, si trazamos un crecimiento que logre finalizar en una participación de mercado de 0.79% como se planteó para la evaluación financiera, el VAN en cualquiera de las opciones planteadas se mantendría positivo

Liquidar el negocio

Aun con las opciones de contingencia planteadas los accionistas podrían optar por liquidar el negocio al término del primer año, en tal caso considerando un valor de recupero de la inversión en infraestructura, equipamiento e informática del 60%, así como la recuperación de garantía se obtendría un monto de S/. 43,890.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/ 73,137.28	-S/ 21,778.89
--------------------------------	----------------------	----------------------

Tabla: flujo económico después de liquidación

Fuente: elaboración propia

VAN	-S/ 80,065.60
-----	---------------

Como se puede observar el VAN resultante de esta acción es negativo y la decisión de liquidar el negocio se deberá tomar de acuerdo con mucha cautela. Sin embargo, de no mejorar en el crecimiento de ventas para el segundo año, la pérdida sería mayor.